



EESTI MAAÜLIKOOL

Majandus- ja sotsiaalinstituut

**Maria Helen Timmi**

**KLIENTIDE RAHULOLU JA KLIENDI TAGASISIDE  
SÜSTEEM JAAGUMÄE KAUBANDUSE OÜ NÄITEL**

**CUSTOMER SATISFACTION AND CUSTOMER FEEDBACK  
SYSTEM ON THE EXAMPLE OF JAAGUMÄE  
KAUBANDUSE OÜ**

Magistritöö

Majandusarvestus ja finantsjuhtimine õppekava

Juhendaja: Katrin Kreegimäe, *MSc*

Tartu 2020

Eesti Maaülikool Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Magistritöö lühikokkuvõte	
Autor: Maria Helen Timmi		Õppekava: Majandusarvestus ja finantsjuhtimine	
Pealkiri: Klientide rahulolu ja kliendi tagasiside süsteem Jaagumäe Kaubanduse OÜ näitel			
Lehekülgi: 51	Jooniseid: 6	Tabeleid: 7	Lisasid: 3
Osakond: Majandus- ja Sotsiaalinstituut Uurimisvaldkond: ETIS-e teadusvaldkond ja CERC S-i kood: S180 Juhendaja: Katrin Kreegimäe Kaitsmiskoht ja aasta: Tartu 2020			
<p>Tänapäeva tihedas konkurentsisis on igale ettevõttele oluline omada rahulolevaid kliente. Klientide rahulolu peetakse organisatsioonides oluliseks kvaliteedinäitajaks. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Jaagumäe Kaubandus OÜ klientide rahulolu ning töötada ettevõttele välja klientide tagasisidesüsteem. Ettevõttes pole varem läbi viidud kliendirahulolu uuringut. Antud lõputöös kasutatakse esmaste andmete kogumiseks SERVQUAL teenuse kvaliteedi hindamismudelit ja NPS soovitusindeksi mudelit. Intervjuu eesmärgiks oli selgitada välja, mil määral toimib ettevõttes tagasisidesüsteem täna ning milline on formuleeritud süsteemile püstitatud ootused ettevõtte juhil. Esmased andmed pärinevad Jaagumäe Kaubanduse OÜ klientidele suunatud elektroonilisel kujul esitatud ankeetküsimustikust. Soovitusindeksi abil mõõdeti kliendi lojaalsust ettevõttele ja SERVQUAL mudeli abil saadi teada, millised on klientide ootused ettevõttele ning mida oleks vaja parendada, et kliendi rahulolu tõsta. Jaagumäe Kaubanduse OÜ kliendirahulolu uuringu tulemused olid positiivsed ning ettevõttel ei ole vaja olulisi suuri muudatusi kliendirahulolu tõstmiseks läbi viia. Lisaks koostati ettevõttele klientide tagsisidesüsteem, mille abil on võimalik hoida ettevõtet pidevas parenduses. Magistritöös tehtud parendusettepanekute ja koostatud tagasisidesüsteemi rakendamisel on võimalik tõsta kliendirahulolu taset.</p>			
Märksõnad: kliendirahulolu, tagasiside, SERVQUAL, NPS			

Estonian University of Life Sciences Kreutzwaldi 1, Tartu 51014		Abstract of Master´s Thesis	
Author: Maria Helen Timmi		Specialty: Accounting and Financial Managemen	
Title: Customer satisfaction and customer feedback system on the example of Jaagumäe Kaubanduse OÜ			
Pages: 51	Figures: 6	Tables: 7	Appendixes: 3
Department: Institute of Economics and Social Sciences Field of research and (CERC S) code: S180 Supervisors: Katrin Kreegimäe Place and date: Tartu 2020			
In today's tight competition, it's important for each company to have a satisfied customer. Customer satisfaction is considered an important quality indicator in organizations. The aim of the master's thesis is to find out the customer satisfaction about the Jaagumäe Kaubandus OÜ and to develop a customer feedback system for the company. The company has not previously conducted a customer satisfaction survey. About this dissertation, the SERVQUAL service quality assessment model and the NPS recommendation index model are used to collect primary data. The purpose of the interview was to find out to what extent the feedback system works in the company today and what are the expectations of the company's manager formulated for the system. The primary data was conducted the questionnaire submitted in electronic form among the customers of Jaagumäe Kaubanduse OÜ. The recommendation index was used to measure customer loyalty to the company, and the SERVQUAL model was used to find out what customers' expectations are for the company and what needed to be improved in order to increase customer satisfaction. The results of the customer satisfaction survey of Jaagumäe Kaubanduse OÜ were positive and the company does not need to make significant changes to increase customer satisfaction. In addition, a customer feedback system was set up for the company, which can be used to keep the company in constant improvement. It is possible to increase the level of customer satisfaction by implementing the improvement proposals made in the master's thesis and the prepared feedback system.			
Keywords: customer satisfaction, feedback, SERVQUAL, NPS			

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	5
1. KLIENDIRAHULOLU OLEMUS JA KLIENTIDE TAGASISIDE SÜSTEEM.....	7
1.1. Kliendirahulolu olemus .....	7
1.1.1. Kliendirahulolu seire ja mõõtmine .....	10
1.2. Kliendirahulolu teooriad ja mudelid.....	13
1.2.1. SERVQUAL mudel .....	15
1.2.2. Soovitusindeks .....	17
1.3. Tagasisidesüsteem .....	20
2. KLIENTIDE RAHULOLU JA KLIENDI TAGASISIDE SÜSTEEM JAAGUMÄE	
KAUBANDUSE OÜ NÄITEL .....	23
2.1. Ettevõtte lühiülevaade .....	23
2.2. Uuringu eesmärk, valim ja metoodika .....	24
2.2.1. Rahulolu-uuringu tulemused .....	26
2.2.2. Kliendi tagasiside süsteemi koostamine.....	33
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	35
KOKKUVÕTE.....	38
KASUTATUD KIRJANDUS .....	41
LISAD .....	46
LISA 1. Jaagumäe Kaubanduse klientide rahulolu küsimustik .....	47
LISA 2. Intervjuu kava .....	50
LISA 3. Lihtlitsents .....	51

## SISSEJUHATUS

Ettevõtte oluliseks kvaliteedinäitajaks peetakse klientide rahulolu, sellest sõltub organisatsiooni edaspidine läbikukkumine või edu. Klientide rahulolu uuringutele on ettevõtted hakanud järjest rohkem tähelepanu pöörama tänu kiiresti arenevale turule, mis omakorda võib olla armutu konkurentsipüsimeks. Klientide hoidmise võtmetegevuseks võib pidada kliendirahulolu ning seda tuleks regulaarselt hinnata, sest rahulolev klient jääb ettevõttele lojaalseks, levitab positiivset tagasisidet ning sooritab kordusostusid.

Ettevõtte strateegia kohaselt on tähtis pidev klienditeeninduse parendamine, seetõttu on vaja kasutusele võtta tagasisidesüsteem, mis antud ajahetkel ettevõttel puudub. Tähtis, et ettevõtte poolt pakutav kvaliteetne teenus eristuks teistest samas valdkonnas tegutsevatest ettevõtetest, mis lisandväärtusena saavutaks hea maine ja tuntuks klientide ees.

Jaagumäe kaubanduse OÜ üheks peamiseks eesmärgiks on rahuldada klientide vajadusi laia tootekategooria ning teenuse valikuga. Kindla klientuuri kujundamist peetakse üheks tähtsamaks ettevõttes, kuna toitlustamise, jaekaubanduse ja hulgimüügi vallas on konkurents väga tihe, sestap peaks ettevõtte prioriteediks olema klientide rahulolu.

Käesoleva magistritöö autori eesmärk on välja selgitada Jaagumäe Kaubanduse OÜ klientide rahulolu ning töötada ettevõttele välja klientide tagasisidesüsteem. Teema käsitlemine on vajalik ettevõtte Jaagumäe Kaubanduse OÜ teenuse kvaliteetsemaks muutmiseks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) viia läbi küsitlus Jaagumäe Kaubanduse OÜ klientidega selgitamiseks välja nende rahulolu;
- 2) analüüsida uurimistulemusi ja vajadusel teha parendusettepanekuid;
- 3) töötada välja ettevõttele klientide tagasisidesüsteem.

Töö koosneb kahest peatükist, milleks on teoreetiline ja empiiriline osa. Uurimistöö

teoreetiline osa põhineb kirjalikel allikatel, mis käsitlevad kliendirahulolu, rahulolu mõõtmise meetodeid ja tagasisidesüsteemi. Töö empiirilises osas antakse ülevaade ettevõttest, mille näitel kliendirahulolu uuring teostati. Lisaks koostatakse ettevõttele klientide tagasisidesüsteem. Antud uurimistöös kasutatakse Parasuraman *et al.* SERVQUAL teenuse kvaliteedi hindamise mudelit ja NPS mudelit. Andmed on esmased, mis on kogutud Jaagumäe Kaubanduse OÜ klientide seas läbiviidud kliendirahulolu uuringu käigus. Valimi moodustasid perioodil 23.04.2020-29.04.2020 ettevõtte Facebooki lehte külastanud kliendid.

# **1. KLIENDIRAHULOLU OLEMUS JA KLIENTIDE TAGASISIDE SÜSTEEM**

## **1.1. Kliendirahulolu olemus**

Rahvusvaheline kvaliteedijuhtimissüsteemide aluste ja terminoloogia standard defineerib klienti kui organisatsiooni või isikut, kes saab toote või teenuse. Kliendirahulolu defineeritakse antud standardis kui kliendi taju selle kohta, millisel määral tema ootused on täidetud. (EVS-EN ISO 9001:2015)

ISO puhul on tegemist Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooniga, kes kinnitab rahvusvahelisi standardeid. ISO 9000:2015 on kvaliteedijuhtimissüsteemi aluste ja terminoloogia standard ja selle järgi on ettevõttel kohustus kõik tegevused dokumenteerida, mis on seotud ettevõtte kvaliteediga. (Militaru, Zafir 2016: 135) Uusim versioon on ISO 9001, mis avaldati aastal 2015. Antud standardi puhul on tegemist kvaliteedijuhtimissüsteemide nõuete standardiga, mille eesmärk on tõsta kliendi rahulolu ja seeläbi aidata kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele. ISO 9001:2015 versioon paneb suuremat rõhku juhtkonna kaasamisele ja organisatsiooni riskijuhtimisele. ISO 9001:2015 standardil põhineva kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamisest võib kasu olla ettevõttele, näiteks lihtsustades kliendirahulolu suurendamist ja järjepidevalt pakkuda klientide nõuetele vastavaid tooteid ja teenuseid. ISO sertifikaat annab tõendi klientidele, et ettevõtte suudab täita endale võetud kohustusi ning on pühendunud tegevusprotsesside pidevale parendamisele ja klientide rahulolule. (EVS-EN ISO 9001:2015)

Tänapäeval on klientide rahulolu saanud üheks tähtsamaks ja uuritavamaks valdkonnaks edukas äritegevuses. Ettevõtete jaoks on eesmärkide saavutamisel saanud kliendirahulolu peamiseks tulemuslikkuse ja tipptaseme standardi teguriks. Öeldakse, et uusi kliente leida on lihtne, kuid olemasoleva kliendi hoidmine ja rahulolu säilitamine on veelgi olulisem.

(Munusamy, Chelliah 2011: 13)

Kliendirahulolu mõistet on interpreteeritud paljude autorite poolt. Hill ja Alexander (2006: 68) on kliendi rahulolu defineerinud, kui suhet kliendi nõudmiste ja ettevõtte väärtuse vahel. Näiteks professor P. Kotler (2003: 17) on rahulolu kirjeldanud kui emotsiooni, mis on nii positiivne kui ka negatiivne ning see on saadud tegeliku tulemuse ja oodatud tulemuse vahena. Seega kliendi rahulolu täitub või ei täitu.

Jung (2000: 26) oma uuringus jagab kliendi rahulolu kolmeks erinevaks tasemeks, milleks on:

- 1) ülimalt rahulolevad kliendid, mis tähendab, et nende ootused on ületatud;
- 2) rahulolevad kliendid, nende ootused on täidetud, kuid võivad oste sooritada ka konkurentide juurest;
- 3) rahulolematud kliendid, nende ootusi ei täidetud ja levitavad pigem halba sõna ettevõtte kohta.

Pidevaks ettevõtte analüüsiks saab nimetada klientide rahulolu mõõtmist. Kui kliendirahulolu uuringu läbiviimine näitab, et kliendid on rahul, tuleks kõik hoida sellisel tasemel, et kliendid oleksid ka edaspidi rahul. (Jung 2000: 218- 219)

Kliendirahulolu kõrge taseme hoidmine on paljudele organisatsioonidele märkimisväärne väljakutse. Üks peamine viis selle väljakutsega toimetulemiseks on kliendirahulolu käitumisnormi kasutamine. Kliendirahulolu käitumisnorm koosneb lubadustest ja nendega seotud sätetest nagu toodete ja teenuste tarnimine, toodete tagastamine ning klientide kaebused. Kaebused on madala kliendirahulolu üldine näitaja, kuid nende puudumine ei tähenda tingimata kõrget kliendirahulolu. Käitumisnormide mõjusaks ja tõhusaks planeerimiseks, kavandamiseks, elluviimiseks, toimivana hoidmiseks ning parendamiseks tuleks järgida kliendikeskse teeninduse põhimõtteid. (EVS-EN ISO 10001:2020)

Organisatsioonil tuleks olla aktiivselt pühendunud käitumisnormide vastuvõtmisele, lõimimisele ja levitamisele ning oma lubatuste täitmisele. Samuti tuleks käitumisnormides käsitleda klientide vajadusi ja ootusi. Käitumisnormide ja nende kasutuse suurenenud mõjususe ning tõhususe peaks olema organisatsiooni püsiv eesmärk. Organisatsioon peaks käitumisnormide juures lähtuma kliendikesksest lähenemisviisist ja olema avatud tagasisidele. Korrapärased ja süstemaatilised meetmed klientide rahulolu kindlaks määramiseks on



kliendirahulolu käitumisnormide rakendamine, selleks on klientide seas tehtavad juhuslikud uuringud. (EVS-EN ISO 10001:2020)

Uue kliendi leidmine on ligi kuus korda kallim, kui olemasolevate klientide hoidmine. Ainult rahulolevatest klientidest saavad lojaalsed kliendid, kes soovivad ettevõtet oma sõpradele ja tuttavatele ning seetõttu on kliendirahulolu ettevõttele oluline näitaja. (Jung 2000: 219) Uuringud näitavad, et kliendi hoidmine maksab vähem kui nende hankimine ning mida pikem on kliendisuhe, seda suurem on kasum. Lojaalne klient kulutab väljavalitud tarnija juures rohkem ning umbes pooled uutest klientidest saadakse tänu olemasolevatelt klientidelt saadud infole, mis kaudselt vähendab omakorda uute klientide hankimise kulusid. (Oakland 2006) Kliendi lojaalsuse tekkimist on uuritud palju ning on jõutud järelduseni, et kliendirahulolu ei tähenda automaatselt lojaalsuse tekkimist, vaid see sõltub mitmest eri mõjurist. Kui klient väljendab oma rahulolu aktiivselt, siis on sellise suhtumise mõju lojaalsuse kujunemisele suurem. Kui klient aga oma rahulolu ei väljenda, siis on selle mõju lojaalsusele olematu. (Soone 2010: 57)

Ettevõtted peaksid jälgima ja arendama oma klientide rahulolu taset, sest mida kõrgem see on, seda suurema tõenäosusega jääb ta edaspidi kliendiks. Tähelepanu tuleks pöörata ka sellele, et kui kliendi kaebused puuduvad ei tähenda see seda, et kliendid on rahul. Suurem osa ettevõtteid ei keskendu kliendi vajadusele ja panustavad rohkem turuosale, mis on totaalselt vale. Kui klient osutub rahulolematuks, hakkab see kajastuma ka turuosa kahanemises. (Kotler 2003: 53-54)

Klientide rahulolu suurendamine ja olemasolevate klientide kinnitamine on igale ettevõttele oluliseks eesmärgiks. Ettevõtte ja kliendi vahel peab tekkima usaldus. Usaldav klient on rahul talle pakutava toote või teenusega. Iga detail mõjutab kliendi terviklikku kogemust ning sellest seondult ka üldist rahulolu. Seega saavad tugevas konkurentsisis edukad olla vaid need ettevõtted, kes kindlustavad endale võimalikult suure ja stabiilse kliendibaasi. (Godin 2000: 74)

Olles uurinud erinevaid teoreetilisi seisukohti on töö autor arvamusel, et klientide rahulolu on ettevõtte juhtimise üheks aluseks. Selleks, et ettevõtte oleks edukas tuleks pidevalt uurida kliendirahulolu ja arvestama oma klientide vajadustega. Ostude sooritamise sagedus ühes

ettevõttes sõltub eeskätt kliendikogemusest ning olulisel kohal on ka tuttavate tagasiside. Klient, kes tunneb end antud keskkonnas turvaliselt ostu sooritades, jääb veel aastateks potentsiaalseks tuluallikaks ettevõttele, kuna ei leidu ühtki negatiivset asjaolu, mis teda häiriks või kuidagi segaks.

### **1.1.1. Kliendirahulolu seire ja mõõtmine**

Üheks organisatsiooni edu võtmelemente on kliendirahulolu organisatsioonis ning kuna kliendirahulolu on muutuv, siis tuleks kliendirahulolu seirata ja mõõta. Kliendirahulolu seirest ja mõõtmisest saadud teave aitab leida võimalusi organisatsiooni strateegiate, toodete, protsesside ning klientide hinnatavate ja organisatsiooni eesmärkide teenivate omaduste parendamiseks. Sellised parendused võivad tugevdada klientide usaldust ja nende tulemuseks võib olla kaubanduslik kasu. (EVS-EN ISO 10004:20019)

Kotler ja Armstrong (2014: 35) leiavad, et kliendi hoidmine on keeruline, sest ületada tuleb olemasolevate klientide ootused. Ettevõtted peaks regulaarselt mõõtma klientide rahulolu, sest kui klient on rahul jääb ta ka ettevõttele lojaalseks ning läbi selle tõuseks ka müük.

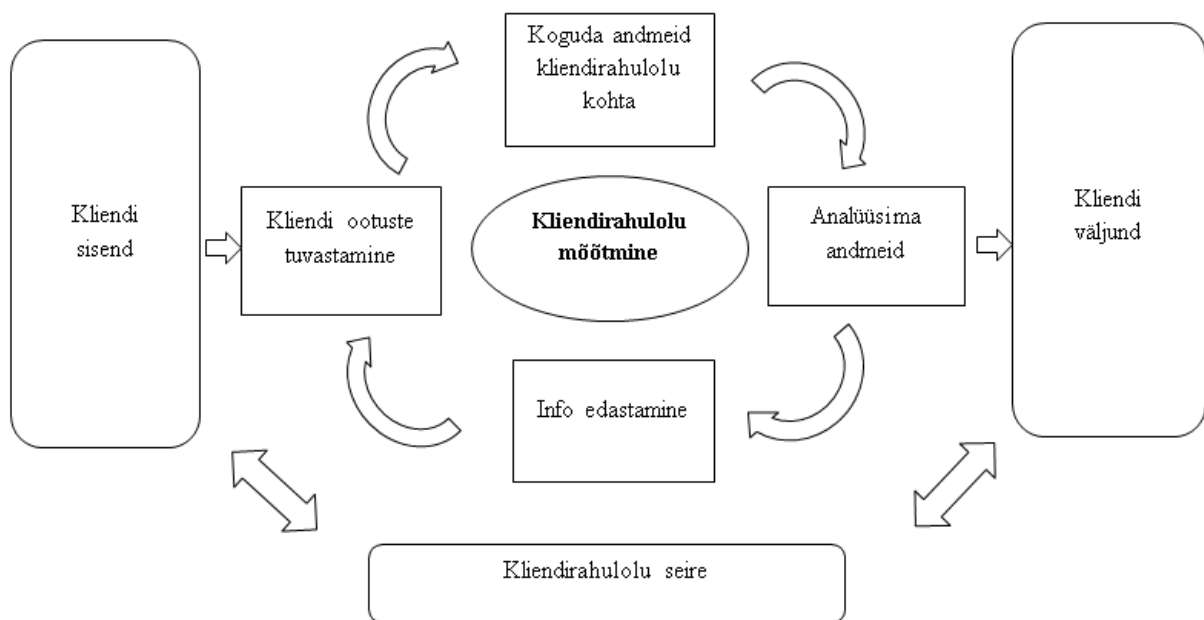
Enamik turundusteoriasid on suunatud pigem uute klientide hankimiseks kui olemasolevate hoidmiseks. Tavaliselt on rõhku pandud pigem müümisele kui müügisuhete loomisele. Ettevõtted peaks täielikult mõistma kliendi ootusi ning kliendi taju selle kohta, kui hästi need ootused on täidetud. (Senge 2001)

Äriorganisatsiooni üks tähtsamaid teemasid on kliendirahulolu mõõtmine, mis on õigustatud kliendikeskse filosoofiaga ja modernsete ettevõtete põhimõtete pideva täiustamisega. Kliendirahulolu mõõtmine on üks viiest juhtimisfunktsioonist teaduses, mis võimaldab kliendi tagasiside arusaamist, analüüsi ja parendamist. (Grigoroudis, Siskos 2010:1)

Kliendirahulolu organisatsioonis on võimalik mõõta, teostades selleks vajalike uuringumeetodeid. Need võib liigitada kvalitatiivseteks või kvantitatiivseteks. Kvantitatiivsel

uuringul põhineb struktureeritud küsimustik. Kvantitatiivseid meetodeid kasutatakse üldiselt selleks, et saada aimdust klientide põhilistest motivatsioonidest. (Johnson, Christensen 2012) Kvantitatiivse uuringu käigus kogutakse enamasti respondentidelt süstemaatiliselt informatsiooni (Malhotra, Birks 2000: 564). Kvalitatiivses analüüsis arve ei kasutata. Tulemustest saadakse sisulisi ja väärtuselisi hinnanguid. Kvalitatiivsete uuringute seisukohast ei ole võimalik alati ennustada uuritavate klientide suhtumisi ja motivatsioone. Enamik kvalitatiivseid uuringuid põhineb lahtistel küsimustel, mis esitatakse valitud indiviididest koosnevatele väikestele valimitele, kel palutakse väljendada oma seisukohti. (Middleton *et al.* 2009: 165-166)

Kõige tavapärasemad andmete kogumise meetodid on küsimustikud või intervjuud. Oluline on vahet teha organisatsiooni seisukohal tarnitud toote kvaliteedi kohta ning kliendi taju toodete või teenuste ja muude korralduslike aspektide kohta, kuna just see määrab ära kliendi rahulolu. (EVS-EN ISO 10004:2019) Klientide rahulolu kohta teabe saamiseks tuleks organisatsioonil luua protsess, millega saada informatsiooni ja andmeid kliendi rahulolu kohta ning neid seirata (joonis 1).



**Joonis 1.** Kliendirahulolu mõõtmise ja seiramise mudel.

Allikas: EVS-EN ISO standard 10004:2019

Sobiva meetme rakendamisel tuleks ettevõttes teha parendamine ning samuti peaks nende meetmete mõjusust hindama ka perioodiliselt. (Oakland 2006: 221)

Tähtis oskus organisatsioonis on mõista klientide ootusi ja muuta need organisatsiooni jaoks nõueteks. Arvesse tuleks võtta kliendi rolli toote kujundamisel ja arvestama, et kliendi tagasiside oleks mõeldud kliendi ootustele. (EVS-EN ISO 10004:2019)

Kliendirahulolu mõõtmine pakub juhtidele teavet ettevõtte klientide ootuste ning tegeliku tulemuse kohta. See teadmine annab juhtidele võimaluse parendada teenuste kvaliteeti või tagada teenused, mis on klientidele atraktiivsed. (Al-Eisa, Alhemoud 2009: 209)

Ettevõtte klientide rahulolu on vahend organisatsioonile, et saada suuremat kasumit (Al-Eisa, Alhemoud 2009: 298). Kliendi rahulolu uuringust saadav informatsioon võimaldab ettevõttel (Eensalu 2015):

- saada infot toote või teenuse kvaliteedi kohta;
- saada ideid toodete või teenuste arendamiseks;
- koguda tagasisidet;
- arendada suhtlust klientidega;
- motiveerida töötajaid kliendikeskselt mõtlema.

Muffato ja Panizzolo (1995) väidavad, et kliendirahulolu mõõtmine parandab ettevõtte mainet ja kuvandit. Klientide rahulolu mõõtmine näitab klientidele, et ettevõtte pöörab tähelepanu nende vajadustele ja see vähendab klientide lahkumist ettevõtetest ning seeläbi suurendab ettevõtte kasumlikkust.

Kindlasti tuleks enne uuringu läbiviimist ettevõttel selgeks teha mida tahetakse mõõta ning mis eesmärgiga. Uuringu eeliseks on see, et organisatsioonide juhid saavad koheselt objektiivset tagasisidet ning see võimaldab teha kiiresti vajalikke otsuseid kitsaskohtade parendamiseks ettevõttes. (Matias *et al.* 2013: 64)

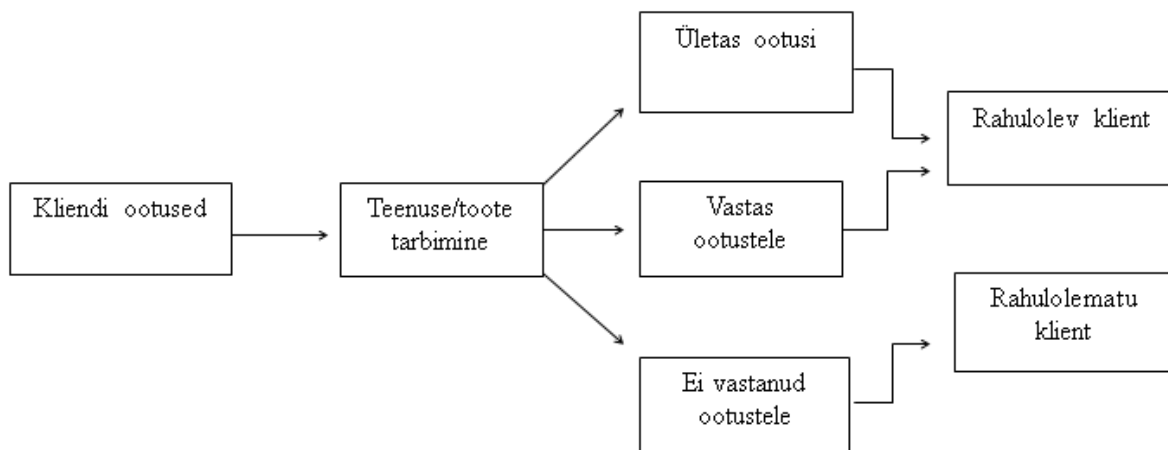
## 1.2. Kliendirahulolu teooriad ja mudelid

Kliendirahulolu mõõtmiseks on loodud palju erinevaid mudeleid, autor tutvustab oma töös SERVQUAL teeninduskvaliteedi hindamise mudelit ja soovitusindeksi NPS kliendirahulolu mõõtmise meetodit. Lisaks toob autor välja mõned kliendirahulolu käsitlevad teooriad.

Rahulolu käsitlevad teooriad jagunevad kahte kategooriasse rahuloluteooriad ja protsessiteooriad. Rahuloluteooriad selgitavad inimeste vajaduste rahuldamist ümbritsevast keskkonnast lähtudes. (Vadi 2001: 92) Protsessiteooriad keskenduvad sellele, kuidas inimesi motiveerida ning kuidas motivatsiooni juhtida. Suurt tähelepanu pööratakse just mõtlemisprotsessidele, mida inimesed tavaliselt kasutavad oma valikute tegemisel. (Valk 2003: 188)

Victor Vroom on tuntuim esindaja ootuste teooria valdkonnas, mis liigitub protsessiteooria alla. Ootuste teoorias tuuakse välja, et inimesed tegutsevad kindlal viisil ning on motiveeritud kolme kriteeriumi alusel. Esimeseks kriteeriumiks peetakse tarbijate ootust ehk toimetuleku tõenäosust, mis hindab tegevuse toimetulemist. Teisena tuuakse usutlust, kus teatud käitumine toob endaga kaasa tingimusliku tulemuse ehk hüvitise tõenäosuse. Kolmandaks tuleks arvestada, et ollakse võimelised käituma selliselt, kus saadakse soovitud tulem ehk valents. Seega on motivatsioon nende kolme teguri korrutis ning, et motivatsioon oleks olemas peavad kõik tegurid olema positiivsed. (Lee 2007: 790-791)

Professor Richard L. Oliver 1977ndal aastal töötas kliendirahulolu kujunemisest välja ootuste-tegelikkuse teooria. Eelnimetatud teooria koosneb kolmest osast: ootus, tegelikkus ning ootuste ja tegelikkuse vahe. Antud teoorias on välja toodud, millised on kliendi ootused toodete või teenuste suhtes enne ostu sooritamist ning milline on kliendi saadud kogemus peale seda, kui ost on juba sooritatud või teenus saadud. Kui toode vastab inimese enda poolt seatud standarditele, siis võib öelda, et tegemist on rahuloleva kliendiga. Kui aga toode ei vasta kliendi poolt loodud standarditele, järgneb sellele rahulolematus (joonis 2). Kliendi rahulolu või rahulolematus sõltub sellest, kas ootuste ja tegelikkuse vahe on positiivne või negatiivne. (Yüksel, Yüksel 2001: 108)



**Joonis 2.** Ootuste-tegelikkuse teooria (Yüksel, Yüksel 2001: 108).

Frederick Herzberg pani aluse rahulolu (motivatsiooni) kahe teguri teooriale 1950-ndate aastate lõpus. Herzberg viis läbi uuringu, mille tulemuste põhjal ta jagas inimese rahulolu ja rahulolematust põhjustavad faktorid kahte rühma. Algne uuring koosnes intervjuudest, kus osales kokku 203 raamatupidajat ja inseneri. Inimesi küsitleti kahel juhul, kui nad oli õnnelikud ja rahul ning kui nad ei olnud üldse rahul. Antud küsitluse põhjal tehti rühmad. Esimeseks rühmaks olid hügieenifaktorid, mis tekitasid rahulolematust. Nende puudumine või madal tase põhjustasid rahulolematust, kuid nende olemasolu ei tõstnud ka motivatsiooni. Teiseks rühmaks olid motivatsioonifaktorid, mis võiksid tekitada rahulolu ja nende olemasolu oli pigem motiveeriv. (Virovere *et al.* 2005: 64-65)

Frederick Herzbergi kahe teguri teooria on saanud rahulolu uurijate seas palju kriitikat. Esmalt peetakse motivatsiooni kaheks faktoriks jagamist liiga lihtsakoeliseks. Teisalt väidetakse teooriat kui metoodiliselt puudulikku aspekti, kus kritiseeritakse teooria kohaldatavust teistele valimitele. (Brooks 2006: 80)

### 1.2.1. SERVQUAL mudel

Üks tuntumaid ja enim kasutatavaid teeninduskvaliteedi mudeleid on Parasuramani *et al.* (1988) loodud SERVQUAL mudel, millega saab mõõta kliendi rahulolu ja lojaalsust. SERVQUAL mudelil on viis parameetrit: materiaalne vara, usaldusväärsus, teenindusvalmidus, kindlustunne ja empaatia. Parameetrite selgitused on välja toodud tabelis 1.

**Tabel 1.** SERVQUAL mudeli viie dimensiooni tähendus (Parasuraman *et al.* 1988)

Viis dimensiooni	Selgitus
Materiaalne keskkond	Materiaalsed esemed, mis on võetud kasutusele ettevõtte poolt selleks, et pakkuda klientidele teenust. Arvestatakse ka töötajate välimust
Usaldusväärsus	Teenust pakkuva ettevõtte võime viia ellu õigeaegselt lubadused
Teenindusvalmidus	Teenuseosutaja valmidus aidata klienti nii kiiresti, kui nemad seda vajavad.
Kindlustunne	Teenuseosutaja võime olla oma kliendiga professionaalne, viisakas ja vastutulelik
Empaatia	Teenuse osutaja hoolivus ja tähtsaks pidamine üksiku kliendi ja tema vajaduste, soovide arvesse võtmine ja rahuldamine

SERVQUAL teeninduskvaliteedi mudeliga saab mõõta teenuse kvaliteedi lõhesid, arvestades oodatud ning kogetud teenuse kvaliteedi vahet. Üldjuhul koosneb SERVQUAL mudel 22 Likerti-tüüpi skaala küsimusest, mis jagunevad viie dimensiooni vahel, mis on lahti seletatud tabelis 1. SERVQUAL mudeli ankeeti on võimalik korrigeerida või täiendada, vastavalt sellele, millises valdkonnas ettevõtte tegutseb ning kindlasti ei pea küsimustik koosnema 22-st küsimusest. SERVQUAL meetodist tulenevalt jaotatakse küsimused kaheks osaks. Esimeses osas mõõdetakse klientide ootusi teenuse kvaliteedi suhtes mida ettevõtte pakub. Teises osa mõõdetakse klientide saadud kogemust ettevõttes. (Zhao *et al.* 2002: 242) Küsimustele saab vastata 7- astmelise Likerti skaalal kui ka 5- astmelise Likerti skaalal, kus väiksem number tähendab, et pole üldse nõus ja suurem number tähendab täitsa nõus. SERVQUAL mudeli

ootuste ja kogemuste vahelised lõhed jagunevad järgmiselt (Cullen 2001: 673):

- 1) lõhed vahemikus 0 kuni -1 võib lugeda positiivseks tulemuseks. Teenindussituatsioon vastas kliendi ootustele ning kliendi rahulolu on tagatud;
- 2) lõhed vahemikus -1 kuni -2 annavad ettevõttele märku vajadusest teenuse taset parendada;
- 3) lõhed vahemikus -2 kuni -3 annavad märku, et ettevõttel tuleks teenuse taset parendada;
- 4) lõhed vahemikus -3 kuni -4 näitavad, et kliendi ootused teenindussituatsiooni suhtes olid suuremad, kui ta tegelikult koges ning klient lahku negatiivse emotsiooniga.

Ideaalseks tulemuseks loetakse olukorda, kus klient annab ootuste küsimusele ja saadud kogemuse küsimusele võrdse arvu punkte. See tähendab, et kliendi ootused vastavad täpselt kliendi saadud kogemusele. (Parasuraman *et al.* 1994)

SERVQUAL meetod eristub teistest uuringmeetodidest oma tõestatud usaldusväärsusega, mis aitab kindlaks teha sisemised puudujäägid (Grönlund *et al.* 2001: 31). Samuti Amin *et al.* (2013: 116) leiab, et SERVQUAL on tuntuim ja parim mudel teeninduskvaliteedi mõõtmiseks.

Haming *et al.* (2018) on oma töös kasutanud SERVQUAL mudelit, kus uuritakse klientide arvamust pakutavate teenuste kvaliteedi suhtes. Igalt vastajalt küsiti nende ootuste ja arvamuste kohta Indoneesias asuvate jaemüügi ettevõtete kohta. Küsitlused jaotati laiali 150-le ettevõtte kliendile paber kandjal, kes parasjagu poes viibisid. Küsitlus viidi läbi ettevõtetes Alfa Midi, Alfa Mart ja Indomart. Uuringus selgus, et eelkõige vajab parendamist mudelil nimetatud parameetrid materiaalne keskkond ja empaatiavõime. Materiaalse keskkonna tulemuste parendamise puhul tuleks muuta, näiteks toote paigutust või valgustingimusi. Empaatiavõime puhul, näiteks personali valmidust suurema rahvahulga ostlemisel.

SERVQUAL meetodit kasutas oma töös ka Kumar *et al.* (2009: 211-228), et välja uurida teeninduskvaliteeti mõjutavad tegurid Malaysia pankades. Antud töös kasutati eespool mainitud viite dimensioonide ja lisaks veel uuriti mugavuse parameetrit. Antud parameetrit sooviti uurida, sest arvati, et see on oluline tegur teeninduskvaliteedi määramiseks. Panga klientide seas viidi läbi küsitlus, mis koosnes 26 küsimusest. Klientidelt sooviti teada saada, millised on nende ootused panga teenuste suhtes ning millised on nende kogemused kliendina.



Uuringu tulemustest selgus, et parendamist vajavad neli parameetrit, milleks on usaldusväärsus, mugavus, materiaalne keskkond ning empaatia. Mugavuse parameetri vahel oli kõige suurem erinevuste lõhe ja materiaalse keskkonna lõhe oli kõige väiksem.

SERVQUAL mudel on küll enim kasutatavam mudel maailmas teeninduskvaliteedi hindamiseks, kuid on ka seetõttu pälvinud palju kriitikat. Esimesed parendusettepanekud oma töös tõid välja Lewis ja Mitchell aastal 1990, kus nad esitasid fakti, et SERVQUAL mudel käsitleb kõiki dimensioone sama skaala tasemel, mistõttu uuringu tulemused ei pruugi olla tõepärased. Kritisereitud on ka seda, et erinevates teenindusvaldkondades ei ole SERVQUAL mudel kõigis dimensioonides hinnatav ning kohandatav (Kulašin, Santos 2004). Samuti on kahtluse alla seatud dimensioonide arv, sest mõne autori jaoks pole ainult piisav viis parameetrit, et hinnata kvaliteedi tajumist (Feodoroff 2015). Kriitikud on leidnud, et kliendid võivad sattuda segadusse kuna hindavad üheaegselt ootusi ja ootuste täitumise komponente ning seetõttu võib tulemused seada kahtluse alla (Amin *et al.* 2013: 116).

### **1.2.2. Soovitusindeks**

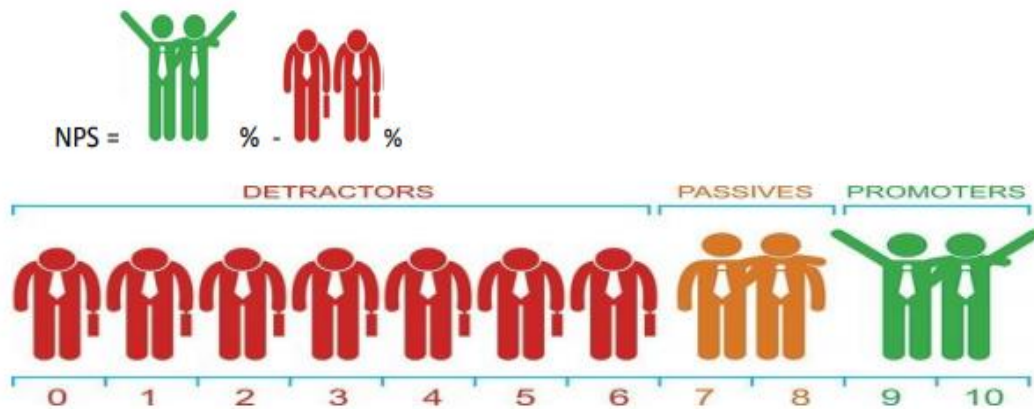
Soovitusindeksi meetod ehk NPS on kliendirahulolu mõõtmise vahend, mis aitab ettevõtetel mõõta klientide lojaalsust. Tegu on lihtsa võimalusega saada regulaarset tagasisidet toote või teenuse kvaliteedi kohta ning aidata ettevõttel mõista ja arendada suhteid oma klientidega. Soovitusindeksi meetod aitab mõista, mida kliendid tegelikult vajavad. Soovitusindeksi põhimõte seisneb selles, et kui inimene midagi oma tuttavale soovitab, siis võtab ta endale justkui vastutuse soovitatud kvaliteedi eest. NPS arvutatakse, kui kliendid vastavad ühele küsimusele: Kui tõenäoliselt sa soovitad meie ettevõtet/toodet/teenust oma sõbrale või kolleegile? Tavaliselt saab sellele küsimusele vastata hindegas skaalal null kuni kümme. (Reichheld, Markey 2011: 52-53) Vastused jagunevad järgmiselt (Keiningham *et al.* 2008):

- skooriga 9 ja 10 nimetatakse soovitajad kliendid nemad on potentsiaalsed kliendid ja soovivad ettevõtet ka teistele;
- skooriga 0 kuni 6 nimetatakse rahulolematud kliendid, nemad kahjustavad ettevõtte

mainet;

- skooriga 7 kuni 8 on passiivsed kliendid, nende käitumine langeb soovitajate ja rahulolematute vahepeale. (joonis 2)

NPS-i arvutatakse lahutades Soovitajate osakaalust (%) rahulolematute osakaal (%) (joonis 3).



**Joonis 3.** Soovitusindeksi ehk NPS arvutus valem.

Allikas: Reichheld (2006: 31)

Keskliste ettevõtete NPS väärtused jäävad tavaliselt viie kuni kümne protsendi vahemikku, mis tavaliselt on enamikel ettevõtetel. Edukamate ettevõtete soovitusindeksi keskmine väärtus jääb 50 ja 80 protsendi vahele ning seega on kõige tõhusama kasvuga ettevõtted. Negatiivse soovitusindeksiga ettevõtted, neil on mittesoovitajaid rohkem kui soovitajaid, mistõttu ettevõtted ei saa kasumit ja puudub jätkusuutlik kasv. (Reichheld 2006: 20)

Soovitusindeksi peamine eelis on see, et küsimuste arv on väike ning see on kliendile mugav ja arusaadav vastata. Klientidel ei kulu palju aega küsimuste vastamiseks ning seetõttu võib vastamise huvi olla suurem ja tõepärasem. (Keiningham *et al.* 2008)

Soovitusindeksi rakendamises on olulised viis komponenti, milleks on (Reichheld 2011):

- 1) küsitlus - küsimus oleks mõeldud neile, kes on reaalselt ettevõtte teenust kasutanud;
- 2) küsimuste maht - küsimuste hulka ei suurendataks, sest suur küsimuste arv vähendaks vastajate hulka ja tulemuste usaldatavust. Soovi korral võib küsida järelküsimuse, milles saavad vastajad anda hinnangu, mida peab ettevõtte muutma, et soovitajaid

suurendada;

- 3) arvutamine - protsendi välja arvutamine, palju oli soovitajaid ja mittesovitajaid;
- 4) võrdlemine - ettevõtte positsiooni teada saamiseks turul, tuleks ettevõtte soovitusindeksit võrrelda teiste sarnaste ettevõtetega;
- 5) arendamine ja parendamine - tulemuste parendamine, ettevõtte eesmärk peaks olema soovitusindeksi hoidmine 50 kuni 80 protsendi vahel.

Noobel (2018) analüüsis oma magistritöös AS Eesti Posti näitel klientide tagasisidesüsteemi toimimist ning analüüsi tulemustele tuginedes tegi parendusettepanekuid. Ettevõttes oli kasutusel soovitusindeksi NPS kliendirahulolu tagasisidesüsteemi meetod. Töös uuriti klientide tagasisidesüsteemi toimivust ettevõttes ja viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu AS Eesti Posti kliendirahulolu tagasisidesüsteemi eest vastutava projektijuhiga. Uuringu tulemustest selgus, et ettevõttes kasutusel olev NPS tagasisidesüsteemi meetod on toimiv, kuid vajab parendustegevusi.

Hill *et al.* oma 2007 aasta uurimistöös on seadnud kahtluse alla NPS mudeli tulemuste tõepärasuse. Hill *et al.* on oma uuringus väitnud, et ühe punkti küsimus on palju vähem usaldusväärsem kui küsimuste kogum. Lisaks avaldas arvamust, et NPS mudeli samaaegne kasutamine koos teiste kliendirahulolu mõõdikutega aitaks ettevõttel saada veel paremaid tulemusi.

Peatükkides välja toodud mudelid ja meetodid on ühed tuntumad kliendirahulolu mõõtmise mudelid. Kuid mudeli valik sõltub eelkõige ettevõtte tegevusest ja soovist, milliseid uuringuid läbi viia. Antud töö raames on autor kasutanud Richard L. Oliver ootuste-tegelikkuse teooriat ning võttis töös samuti kasutusele SERVQUAL meetodi ja NPS mudeli, selgitamaks välja Jaagumäe Kaubanduse OÜ klientide rahulolu.

### 1.3. Tagasisidesüsteem

Käesolevas peatükis antakse ülevaade tagasisidesüsteemist, mis see on ja kuidas see toimib. Lisaks vaadeldakse veel tagasisidesüsteemi toimimise etappe.

Tagasisidesüsteem koosneb kahest erinevast mõistest - tagasiside ja süsteem. Süsteemi mõistet tunti juba antiikajal. Sajandite jooksul on seda mõistet kasutatud erinevate nähtuste selgitamisel. Kahekümnenda sajandi keskel hakati intensiivselt spekulerima süsteemi mõiste üle ja sellega seonduvate nähtustega nagu süsteemne lähenemine, süsteemne mõtlemine, süsteemkäsitlus ja süsteemiteooria. (Tevet 2016: 4) Süsteemi mõistet on seletatud, kui omavahel seotud objektide terviklik kogum (EE, kd.9: 102). Näiteks on süsteemi all mõeldud ka koostöötavate elementide integreeritud kooslust, mis on mõeldud varem esitatud funktsiooni täitmiseks. Süsteemi on defineerinud ka kui paljude poolt, reeglina erinevate faktorite aspektist, formuleeritud keerukas ühtsus, mis teenib ühise eesmärgi saavutamist. (Tevet 2016: 5) Tagasiside on aga süsteemi väljundi toime tema sisendile. Tagasiside puhul on väga oluline nii sisu kui ka vorm. (Chryssoloris 2013) Rahvusvaheline kvaliteedijuhtimissüsteemide aluste ja terminoloogia standard defineerib tagasiside kui kliendirahulolu arvamused, kommentaarid ja huvi väljendused toote, teenuse või kaebuste käsitlemise protsessi kohta. (EVS-EN ISO 10001:2020) Klientidelt tagasiside saamine on keeruline protsess, sest viis kuidas tagasiside kogutakse ja tutvustatakse võivad oluliselt mõjutada seda, kuidas tagasiside vastu võetakse. Tagasiside võib olla nii positiivne kui ka negatiivne ning tänu sellele saab ettevõttes teha vastavaid parendusi. (Chryssoloris 2013) Lihtsamad ja tuntumad viisid tagasiside kogumiseks on küsitlused nii *online* küsitlused kui ka paberkandjal küsitlused. Lisaks on veel võimalus koguda tagasisidet mobiilse küsitluse teel, mis on mugav viis saada ettevõtetel kontakti klientidega, sest peaaegu enamik maailma elanikkonnast kasutavad mobiiltelefone. (Barsky 2017)

Tagasisidesüsteem endas hõlmab enamat, kui ainult kliendi küsitluslehed, kuigi need on tagasisidesüsteemi olulised komponendid. Tagasisidesüsteem peaks andma ülevaate sellest, millised on saadava tagasiside eesmärgid ja vahendid ning kuidas hakatakse tulemusi kasutama otsustusprotsessides. (Carrasco *et al.* 2012)

Ettevõttel on eelkõige oluline ennetada klientide rahulolematust. Selleks, et kindlaks teha,

millised on klientide tegelikud soovid ja nõuded mingile teenusele või tootele, tuleks kasutusele võtta tagasisidesüsteem. Kõikvõimalikke toodet või teenust puudutav info klientidelt tuleb dokumenteerida ning seejärel analüüsida. Tagasiside annab organisatsioonile informatsiooni kliendi ootuste ja kogemuste kohta ning läbi selle saab ettevõtte teha parendamisotsuseid. (Oakland 2003: 13-14)

Igal ettevõttel tuleks määratleda ja rakendada mõõtmis-, analüüsi- ja parendamisprotsessid. Nende protsessidega näidatakse ära tooted või teenused vastavalt määratud nõuetele. Protsesside parameetrid, milleks on mõõtmise tüüp, asukoht ja ajastus, tuleks kindlaks määrata ja tulemused dokumenteerida vastavalt nende tähtsusele. Kvaliteedijuhtimissüsteemi toimimiseks on vajalik määratleda vastavad protsessid. Kindlasti esimeseks süsteemi väljundiks peaks olema klientide rahulolu. Organisatsioonis tuleks rakendada sobivaid meetmeid, mille abil käivitada parendamine ning samuti tuleks hinnata perioodiliselt nende meetmete mõjusust. (Oakland 2006: 221)

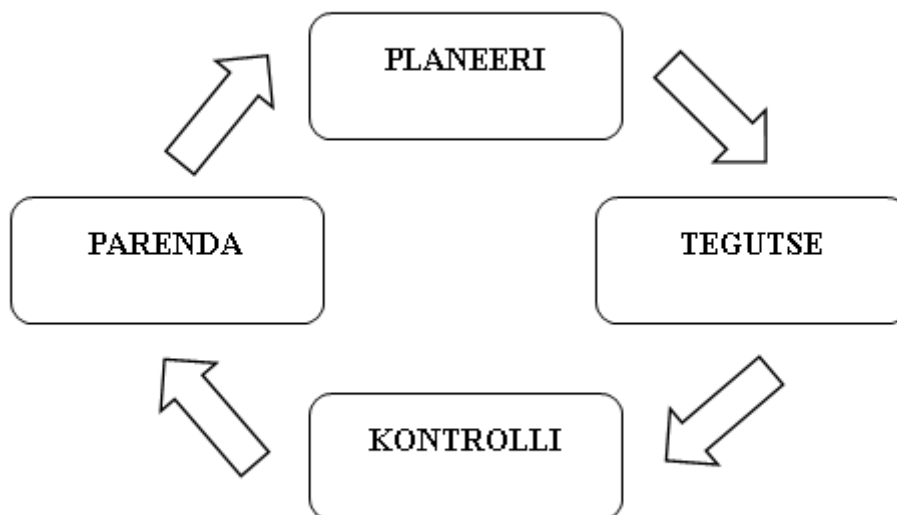
Kvaliteedijuhtimine on kvaliteedisüsteemi osa, mille puhul tagatakse kvaliteet selle planeerimise, kontrolli ja parendamisega. Iga ettevõtte jaoks on oluline planeerida, mida klient vajab ja kuidas seda vajadust rahuldada. Tegevuste kindlaks määramisel tuleb kehtestada järjepidev kontroll, mis viiks selleni, et kvaliteet on tagatud iga tööülesande juures nii nagu on määratud. Aja jooksul võivad muutuda klientide soovid ning seetõttu on oluline, et tähelepanu pööratakse uuendustele. Selleks, et teada uutest trendidest, on oluline jälgida konkurente, suhelda klientidega ning tulla nende soovidele vastu, et pakkuda parimat. (Jagomägi 2009)

Organisatsioonil tuleks luua protsess, mis aitab negatiivsed põhjused kõrvaldada ja ennetada nende taastekkimist. Kliendikaebused ja muud vastavad kvaliteedijuhtimise tõendusdokumendid sobivad kasutamiseks korrigeeriva tegevuse protsessi sisenditena. Tähtis on kvaliteedijuhtimissüsteemi protsesside pidev parendamine. (Oakland 2006: 223)

Pidev parendamine lühidalt on PDCA mudel ehk Deming'i ringi, mis on lühend sõnadest *Plan, Do, Check ja Act*. PDCA on universaalne juhtimismudel, millel puudub lõpp. Mudeli eesmärk on tagada probleemi järjepidev parendamine. (Kloot, Martin 2000: 231-232)

Pidev parendamine teeb organisatsiooni protsessid kiiremaks, läbimõeldumaks ja kasumlikumaks. Pidev parendamine ei lõpe kunagi vaid tuleb pidevalt rakendada ning

protsessi lähtekohaks on alati klient (Joonis 4).



**Joonis 4.** E. W. Deming'i PDCA mudel pideva protsessina.

*Allikas: Kloot, Martin 2000: 231-232*

- 1) planeerimine – protsessi kirjeldamine, eesmärkide püstitamine, ettevõtte hetkeolukorra kaardistamine;
- 2) tegutsemine– tegevuste rakendamine, andmete analüüsimine ja kogumine;
- 3) kontrolli – tulemuste kontrollimine. Kui tulemused paremaks ei muutu, liigutakse tagasi planeerimise-faasi;
- 4) parendamine – uue lahenduse standardiseerimine. Liigutakse edasi planeerimise-faasi ning sellega tagatakse järjepidev parendus. (Kloot, Martin 2000: 231-232)

Pideva parendamise protsessis on tähtis omada põhjalikku andmekogumise, nende dokumenteerimise ja esitamise süsteemi. Esiteks kõiki protsesse saab mõõta ja kõik mõõtmised tuleks dokumenteerida. Teiseks tuleks kasutada dokumenteeritud andmeid ja neid analüüsida. Andmete analüüs peak toimuma põhiliste süstemaatiliste vahendite abil. Kolmadaks analüüsitud andmeid peaks kasutama, sest need on kvaliteedijuhtimissüsteemi põhielementideks (Oakland 2006: 228)

## **2. KLIENTIDE RAHULOLU JA KLIENDI TAGASISIDE SÜSTEEM JAAGUMÄE KAUBANDUSE OÜ NÄITEL**

### **2.1. Ettevõtte lühiülevaade**

Jaagumäe Kaubanduse OÜ näol on tegemist suure ettevõttega, mis on Võrumaal tegutsenud juba pea 18 aastat, kus töötab 2019 aasta seisuga 170 töötajat. Ettevõtte kontor asub Võru linnas Koidula tänaval. Ettevõtte peamiseks tegevusvaldkondadeks on toitlustus, jaekaubandus ja hulgimüük. Jaagumäe Kaubanduse OÜ on Jaagumäe OÜ tütarettevõtte. Jaagumäe OÜ tegeleb põhiliselt seakasvatusega mahus 4000 müügisiga aastas ja köögiviljakasvatusega. Lisaks kasvatab veel teravilja ja rapsi. Jaagumäe OÜ on mahult üks suurimaid köögiviljakasvatavaid vabariigis. Talus töötab ligi 80 alalist töötajat, kuna köögivilja töötlemine on töömahukas.

Jaagumäe Kaubanduse OÜ-l on viis kauplust, millest neli asub Võrus ja üks Põlvas. Kauplustes on veel toitlustus ja köögid letitoodangule. Laiahaardeline tegevus ja koostöö emaettevõttega on abiks toodangu otseturustusel. Enamasti kogu sealihaga müüakse oma kaubanduse kaudu, samuti märkimisväärne osa köögiviljadest turustatakse otse. Võib öelda, et toodete väärindamise osas on Jaagumäe üks ainulaadsemaid põllumajandustootjaid Eestis.

Jaagumäe Kaubanduse OÜ eripära on, et kasutatakse väga palju kohalikku Võrumaa kaupa. Toidukeskuste käibest suur osa moodustab Jaagumäe OÜ põldudelt pärit kaup. Kaasa arvatud kulinaaride, kondiitrite ja kokkade käe all valminud tooted talu toorainest. Ettevõtte lähtub motost „võimalikult võrumaine“. Peale oma kauba müüakse Jaagumäe Kaubanduse OÜ kauplustes hulga ka teiste Lõuna-Eesti kaupmeeste tooteid.

Jaagumäe Kaubanduse juhtkonna poolt kirja pandud missiooniks on:

- olla parim toote-ja teenuse pakkuja Võrumaal ning tagada klientide rahulolu;

- pakkuda ainult kvaliteetseid tooteid ja teenuseid;
- omada töökaid ja parimaid töötajaid.

Ettevõtte kauplusi juhivad igapäevaselt kaupluste juhatajad, kes otsustavad kuidas, kus või millal tööprotsessid aset leiavad. Struktuuri kohaselt koordineerivad kaupluste juhatajad ka dokumentatsioonidega ning tegelevad igapäevaste mure allikate lahendamistega, mis antud töö käigus võivad tekkida. Ettevõttes suheldakse eesti- ja vene keeles. Dokumentatsioon on talletatud Microsoft Office programmi, millest igapäevaselt on kasutusel Excel ning Word.

Kliendid saavad pöörduda kõigi probleemide ning teemade puhul ettevõtte juhataja poole kas, siis e-mailile kirjutades või helistades. Lisaks suur osa kaebustest esitatakse *Facebookis* oleva kodulehe kaudu. Kodulehe kaudu esitatud kaebused võtab vastu lehekülje haldaja ning edastab need otse juhile. Kaebuse kättesaamisel menetletakse seda esimesel võimalusel ning otsitakse võimalusel kaebusele lahendus. Kliendile vastatakse hiljemalt 15 päeva jooksul, kus olenevalt probleemist pakutakse välja lahendus või tänatakse viisakalt probleemi teavitamisest. Ettevõtte lühiülevaade pärineb intervjuust ja ettevõtte kodulehelt.

## **2.2. Uuringu eesmärk, valim ja metoodika**

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Jaagumäe Kaubandus OÜ klientide rahulolu ning pakkuda ettevõttele välja klientide tagasisidesüsteem. Empiirilise osa koostamiseks kasutati esmaseid andmeid. Uuringu metoodika hõlmas kvalitatiivse (intervjuu) ja kvantitatiivse (küsitlus) uuringu kombinatsiooni.

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu Jaagumäe Kaubanduse OÜ juhiga. Intervjuu eesmärgiks oli selgitada välja, mil määral toimib ettevõttes tagasisidesüsteem täna ning milline on formuleeritud süsteemile püstitatud ootused ettevõtte juhil. Intervjuu viidi läbi Võrumaa toidukeskuses asuvas kontoris 20.04.2020 ja salvestati diktofoniga. Intervjuu kestvus oli tund aega. Intervjuu kava on esitatud lisas 2. Kavas toodud küsimustele lisandusid vastavalt intervjuule vajalikud täpsustavad ja abistavad lisaküsimused,



et mõista paremini intervjueeritava mõtteid. Poolstruktureeritud intervjuu puhul pole küsimused täpselt sõnastatud ega järjestatud, kuid alateemad on teada. Sellist intervjuud on lihtsam kasutada, sest küsitleja otsustab ise, millal ja kuidas küsimused esitab. (Robson 2002: 270) Intervjuu tulemusi võib mõjutada intervjueeritava ausus küsimuste suhtes. Intervjuu eelisteks võib pidada, et uuritavaga suheldakse traditsiooniliselt näost-näku, intervjueeritavaid on võimalik kergesti kätte saada ka siis, kui soovitakse andmeid täiendada ning vastuste tõlgendust saab koheselt täpsustada. Intervjuu puudusena tuuakse välja, et see võtab palju aega, intervjuu transkribeerimine ja analüüs võtab palju aega (1 tunnine intervjuu võib võtta 8-10 tundi transkribeerimist + analüüs) ning eeldab hoolikat kavandamist ning intervjuu läbiviimise õppimist. (Silverman 2001: 12)

Kliendirahulolu esmaste andmete väljaselgitamiseks kasutas töö autor kombineeritult soovitusindeksi ehk NPS meetodit ja SERVQUAL teeninduskvaliteedi meetodit. Küsimustiku koostamisel võeti eeskujuks Valeria Jablukovitš bakalaureusetöö küsimustik. Soovitusindeksi abil mõõdetakse kliendi lojaalsust ettevõttele ehk, kuidas kliendid ettevõttesse suhtuvad ja SERVQUAL mudeli abil saab teada, millised on klientide ootused teenusele ning mida oleks vaja parendada, et kliendi rahulolu tõsta.

Küsimustiku esimesed kaks küsimust puudutasid vastajate demograafilisi andmeid, need on vastaja vanus ja sugu (lisa 1). Kolmanda küsimusena esitati NPS mudeli küsimus „Kui tõenäoliselt Teie soovitaksite antud ettevõtet oma sõpradele/tuttavatele?”. Ülejäänud küsimused esitati kahes osas, mis põhinevad SERVQUAL mudeli loogikal. Esimesed 16 küsimust esitati klientidele nende ootuste kohta Jaagumäe Kaubanduse OÜ suhtes ja teises osas 16 küsimust saadud kogemuste kohta Jaagumäe Kaubanduse OÜ teenuste suhtes. Küsimustiku koostamisel kasutati Richard L. Oliver ootuste-tegelikkuse teooriat, kuna selle abil oli võimalik teada saada, missuguseid teenuseid klient ootas. Küsitlus koostati *Connect.ee* keskkonda. Juhuvalimi moodustasid kõik, kes küsitluse perioodil külastasid Jaagumäe Kaubanduse OÜ suhtlusportaali *Facebook* lehte. Küsitlus toimus ajavahemikus 23.04.2020-29.04.2020. Kliendid said vastata väidetele 5- palli süsteemis, kus 5-nõustun täiesti, 4- pigem nõustun, 3- nii ja naa, 2- pigem ei nõustu ja 1-ei nõustu üldse. Andmete usaldusväärsust võis mõjutada see, et küsimustele vastamisel ei loetud küsimusi korralikult läbi ja valiti lihtsalt mingi variant. Samuti võisid tulemusi mõjutada need vastajad, kes on ainult korra ettevõtte

teenust kasutanud ning ei oma seetõttu täieliku ülevaadet pakutavast teenusest. Veebiküsitluse puhul jäid välja need sihtrühmad, kus interneti kasutamine oli vähelevinud. Küsitluse eelisteks võib pidada, et saab koguda andmeid suurelt inimhulgalt ning esitada neile palju küsimusi. Samuti on andmete analüüsimiseks palju võimalusi. Puudusena tuuakse välja, et kõik ei pruugi vastata ning raske on kontrollida, kas küsimustest saadakse aru. (Hirsijärv *et al.* 2005)

Magistritöös kogutud küsitluste tulemuste analüüsimisel kasutatakse kirjeldava statistika meetodeid, näiteks keskmised. Andmete analüüsimiseks kasutatakse *Excel* programmi. Kuna Jaagumäe Kaubanduse OÜ ei oma hetkel üldse toimivat tagasisidesüsteemi, millega oleks võimalik teha jooksvaid kliendiuuringuid, siis töö autor koostas ettevõttele kliendi tagasiside süsteemi. Töö autor lõi ettevõttele protsessi, kuidas koguda vajalikku tagasisidet ja andmeid kliendirahulolu kohta ning kuidas saadud tulemusi jälgida. Töö autor määratles meetodid ja vahendid, mille abil saab koguda klientide tagasiside andmeid. Magistritööst saadud uuringu tulemused, soovitusel ning parendusettepanekud ja koostatud tagasisidesüsteem esitatakse ettevõtte juhile. Ettevõttel on võimalik hinnata kriitiliselt pakutavat teenust ning kasutada magistritöös koostatud küsimustiku edaspidisteks kliendirahulolu uuringuteks.

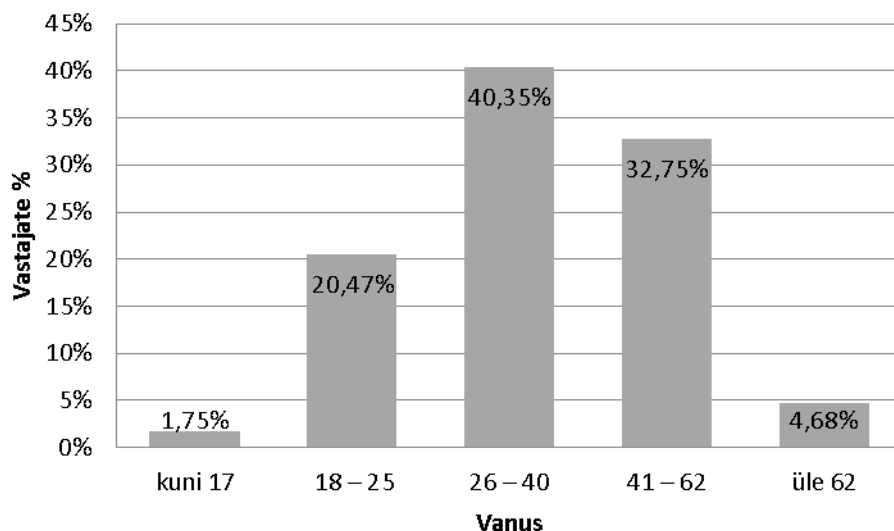
### **2.2.1. Rahulolu-uuringu tulemused**

Käesolevas alapeatükis annab töö autor ülevaate läbiviidud uuringu tulemustest. Töö autor toob välja uuringus osalenud klientide demograafilised näitajad, NPS meetodi tulemused ning klientide ootuste ja kogemuste vahelised tulemused ning teeb kokkuvõtte klientide poolt tehtud ettepanekutest teenuste parendamise osas.

Andmete töötlemiseks ja analüüsimiseks laadis töö autor *connect.ee* keskkonnast kõik vastused programmi *Microsoft Excel*. Esmalt grupeeris autor vastajate demograafilised näitajad, et aru saada, millise profiiliga on Jaagumäe Kaubanduse OÜ klient.

Jaagumäe Kaubanduse OÜ kliendirahulolu uuringul osales kokku 171 inimest. Neist 133 naist, mis moodustas 77,78 protsenti ja 38 meest, mis moodustas 22,22 protsenti vastanutest.

Kõige rohkem oli vastajaid vanuses 26 – 40 aastat, mis moodustas vastanute arvust 40,35 protsenti. Vastanutest 32,75 protsenti moodustasid vanuses 41 – 62 aastased ning vastajad vanuserühmas 18-25 aastat moodustasid 20,47 protsenti Kõige vähem vastajaid kuulus vanusegruppi kuni 17 eluaasta ja vanemad kui 62 eluaastat. (joonis 5).



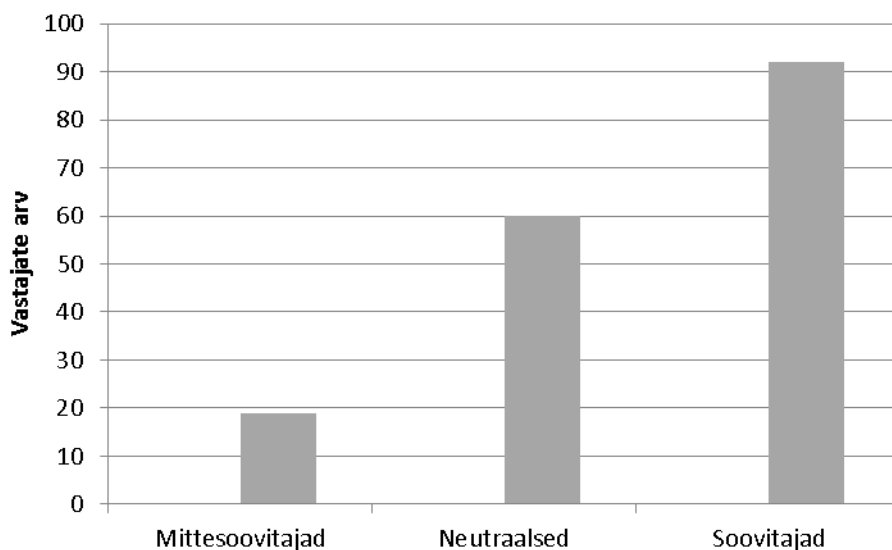
**Joonis 5.** Jaagumäe Kaubanduse OÜ kliendirahulolu küsitlusele vastanute vanuseline osakaal protsentides (Autori koostatud).

Antud kliendirahulolu uuringu demograafiliste näitajate põhjal selgub, et Jaagumäe Kaubanduse OÜ põhikliendiks on naisterahvas vanusevahemikus 26 – 40 eluaastat.

Järgmisena analüüsib töö autor NPS mudeli tulemusi. NPS indeksi väljaselgitamiseks tegi töö autor vastava arvutuse. Soovitusindeksi NPS väärtuse saamiseks lahutatakse soovitajate protsendist mitte soovitajate protsent. Kliendil oli võimalus anda vastuseid 0-ist 10-ni skaalal järgmiselt (Reichheld 2006: 20):

- soovitajad annavad hindeks 9 või 10;
- neutraalsed annavad hindeks 7 või 8;
- mittesoovitajad annavad hindeks 0–6.

Küsimusele „Kui tõenäoliselt Teie soovitaksite antud ettevõtet oma sõpradele/tuttavatele?” vastati NPS skaalal kõige rohkem 10 punktiga, mis mudeli metoodika seisukohast näitab, et kliendid soovivad antud ettevõtte tooteid ja teenuseid (joonis 6).



**Joonis 6.** NPS skaala vastajate arv küsimusele „Kui tõenäoliselt Teie soovitaksite antud ettevõtet oma sõpradele/tuttavatele?“ (Autori koostatud).

Vastanutest 53,80 protsenti soovivad Jaagumäe Kaubandust oma tuttavatele ja sõpradele. Antud ettevõtte vastajatest 11,12 protsenti vastasid skaalal 0-6 ning seega kuuluvad nemad mittesoovitajate gruppi. Neutraalsete osakaal on 35,08 protsenti, nemad vastasid skaalal 7-8 punkti.

Arvutuskäik toimub järgmiselt:  $53,80\% - 11,12\% = 42,68\%$ . NPS tulemus on 42,68 protsenti. Suurepäraseks tulemuseks saab nimetada indeksit, mille väärtus jääb vahemikku 50 kuni 80, kuid antud tulemus võib samuti lugeda positiivseks. Klientidest 35 protsenti on neutraalse osakaaluga, see on suur osa vastajatest ja NPS arvutamisel neid arvesse ei võeta. Avatud küsimuses klientide poolt esitatud arvamused/hinnangud võivad olla sellise NPS tulemuse põhjuseks, mida tuleks kindlasti ettevõtte juhil analüüsida.

Küsitluse tulemuste analüüsimiseks jagas autor kõik ankeedi küsimused kategooriatesse, võttes aluseks Parasuraman *et al.* SERVQUAL meetodi, millega saab teenuste kvaliteedi hinnata. Teooria kohaselt jagunevad väited viieks dimensiooniks ja mudeli ootuste ja kogemuste vahelised lõhed jagunevad järgmiselt (Cullen 2001: 673):

- 1) lõhed vahemikus 0 kuni -1 võib lugeda positiivseks tulemuseks;
- 2) lõhed vahemikus -1 kuni -2 annavad ettevõttele märku vajadusest teenuse taset parendada;
- 3) lõhed vahemikus -2 kuni -3 annavad märku, et ettevõttel tuleks teenuse taset parendada;
- 4) lõhed vahemikus -3 kuni -4 näitavad, et kliendi ootused olid suuremad kui ta tegelikult koges ning klient lahkus negatiivse emotsiooniga.

Ideaalseks tulemuseks loetakse olukorda, kus klient annab ootuste küsimustele ja saadud kogemuste küsimustele võrdse arvu punkte. See tähendab, et kliendi ootused vastavad täpselt kliendi saadud kogemusele. (Parasuraman *et al.* 1994)

Töö autor jagas samuti oma koostatud väited viiemõõtmeliseks: materiaalne vara, usaldusväärsus, teenindusvalmidus, kindlustunne ja empaatia. Autor toob tabelites välja Jaagumäe Kaubanduse OÜ kliendi ootuste ja kogemuste kvaliteedinäitajate keskmised hinded ja ootuste-kogemuste vaheliste lõhede erinevused ühikutes. Esmalt analüüsib autor Jaagumäe Kaubanduse OÜ kliendi lõhesid ootuste ja kogemuste vahel materiaalse kvaliteedinäitajate põhjal (Tabel 2).

**Tabel 2.** Materiaalsete kvaliteedinäitajate ootuste ja saadud kogemuste keskmised hinded ning ootuste-kogemuste vahelised lõhed ühikutes (Autori koostatud)

Jrk nr.	Materiaalne kvaliteedinäitaja	Vastajate ootused teenuste suhtes	Vastajate saadud kogemused	Lõhe (ühikutes)
1	Toidukeskuste asukoht on kergesti ligipääsetav autoga või bussiga	4,51	4,46	-0,05
2	Toidukeskuste lahtioleku ajad on sobivad	4,55	4,46	-0,09
3	Toidukeskustes on lihtne liikuda	4,38	4,31	-0,07
4	Toidukeskused on puhtad	4,62	4,47	-0,15
6	Toidukeskuste personal on korrektse välimusega	4,51	4,36	-0,15

Kliendirahulolu uuringu tulemustes selgub, et materiaalsete kvaliteedinäitajate alla kuuluvad väited Jaagumäe Kaubanduse OÜ toidukeskuste suhtes on klientide ootused olnud suuremad kui reaalselt saadud kogemused toidukeskustes. Kõikide väidete lõhed on küll negatiivsed kuid jäävad 0 kuni -1 vahele ning teooria kohaselt on antud tulemused igati positiivsed. Materiaalsete kvaliteedinäitajate kõige suuremad lõhed esinevad toidukeskuste puhtuse ja toidukeskuste personali korrektse välimuse väites, kus mõlema väite puhul erinesid klientide ootused 3% saadud kogemustest. Toidukeskuste klientide ootused asukoha ja lahtioleku aja suhtes olid kõrgemad ning seetõttu on kliendi saadud kogemus negatiivne. Kaupluste asukoha ootused erinesid klientide kogemustest 1% võrra ja lahtioleku ajad 2% võrra. Jaagumäe

**Tabel 3.** Usaldusväärsete kvaliteedinäitajate ootuste ja kogemuste keskmised hinded ning ootuste-kogemuste vahelised lõhed ühikutes (Autori koostatud)

Jrk nr.	Usaldusväärne kvaliteedinäitaja	Vastajate ootused teenuste suhtes	Vastajate saadud kogemused	Lõhe (ühikutes)
5	Toidukeskuste sortiment on mitmekesine	4,54	4,43	-0,11
7	Toidukeskusi külastades jäi positiivne teeniduskogemus	4,57	4,32	-0,25
9	Toidukeskused on osutanud teenust lubatud ajaks	4,66	4,47	-0,19

Usaldusväärsete kvaliteedinäitajate tulemused on samuti positiivsed (tabel 3). Toidukeskuste kliendid hindasid ootusi ettevõtte mitmekesise sortimendi suhtes keskmise hindena 4,54 ja saadud kogemusi hindena 4,43, seega on toidukeskuste sortiment 2% madalam klientide ootustest toidukeskuste kauba valiku üle. Kõige suurem lõhe usaldusväärsete kvaliteedinäitajate väidete seas on, kui kliendid ootasid, et külastades jääb neile positiivne teeniduskogemus. Antud väite ootuste keskmiseks hindeks on 4,57 ja kogemuse hindeks 4,32 ning seetõttu kliendi tagasiside oli antud väitele negatiivne. Kliendid hindasid ettevõtte

osutatud teenust lubatud ajaks hindegas 4,66 ehk klientide ootus oli 4% võrra suurem saadud kogemusest.

**Tabel 4.** Teenindusvalmiduse kvaliteedinäitajate ootuste ja kogemuste keskmised hinded ning ootuste-kogemuste vahelised lõhed ühikutes (Autori koostatud)

Jrk nr.	Teenindusvalmiduse kvaliteedinäitaja	Vastajate ootused teenuste suhtes	Vastajate saadud kogemused	Lõhe (ühikutes)
8	Toidukeskuste personal on abivalmis	4,53	4,39	-0,14
10	Toidukeskuste personal leiab konfliktide või kaebuste korral kõiki pooli rahuldava lahenduse	4,5	4,28	-0,22
11	Toidukeskuste personal on valmis hästi teenindama	4,62	4,39	-0,23

Tabelis 4 on välja toodud Jaagumäe Kaubanduse OÜ kliendirahulolu uuringu teenindusvalmiduse kvaliteedinäitajad. Kliendirahulolu uuringu tulemustest selgub, et kliendi ootused personali leidlikusele konfliktide või kaebuste korral, mis leiab kõiki pooli rahuldava lahenduse erineb saadud kogemustes 5 % võrra. Üks väiksematest lõhedest toidukeskuste klientide ootuste ja kogemuste vahel teenindusvalmiduse kvaliteedinäitajate all on ettevõtte personali abivalmidus, mis erineb kliendi ootustest 3 % võrra. Kliendi ootused, et ettevõtte personal on valmis hästi teenindama hindasid kliendid keskmiselt 4,62 ning saadud kogemuse hindeks kujunes 4,39, seega olid selle näitaja puhul klientide ootused 0,23 ühikut kõrgemad. Kõik teenindusvalmiduse kvaliteedinäitajate väidete lõhed jäävad 0 kuni -1 vahele ning tulemused võib lugeda positiivseks ja ettevõtte ei pea soovi korral parendustegevusi sisse viima.

**Tabel 5.** Kindlustunde kvaliteedinäitajate ootuste ja kogemuste keskmised hinded ning ootuste-kogemuste vahelised lõhed ühikutes (Autori koostatud)

Jrk nr.	Kindlustunde kvaliteedinäitaja	Vastajate ootused teenuste	Vastajate saadud	Lõhe (ühikutes)
---------	--------------------------------	----------------------------	------------------	-----------------

		<b>suhtes</b>	<b>kogemused</b>	
12	Toidukeskuste personal on viisakas ja sõbralik	4,61	4,39	-0,22
13	Toidukeskused lähtuvad oma tegevuses eelkõige klientide vajadustest	4,51	4,42	-0,09
14	Toidukeskuste personal on suuteline andma klientidele asjakohast teavet toodete ja teenuste suhtes	4,51	4,35	-0,16

Kindlustunde kvaliteedinäitajate tulemused on välja toodud tabelis 5 ja kõikide väidete tulemused võib lugeda positiivseks. Kliendirahulolu uuringu tulemustest selgus, et väide toidukeskused lähtuvad eelkõige oma tegevuses klientide vajadusest erineb klientide saadud kogemustest 2% võrra ja lõhe ühik on alla -1. Kliendid ootasid, et toidukeskuste personal on viisakas ja sõbralik. Antud väidet hindasid kliendid ootusi suuremaks 5% võrra kui saadud kogemusi. Samuti ootavad kliendid, et personal annaks paremini teavet toodete ja teenuste suhtes, kliendi ootused olid 4% võrra suuremad kui kogemused. Mõlema väite puhul jäävad lõhede ühikud 0 kuni -1 vahele, seega võib järeldada, et kliendid on rahul.

**Tabel 6.** Empaatia kvaliteedinäitajate ootuste ja kogemuste keskmised hinded ning ootuste-kogemuste vahelised lõhed ühikutes (Autori koostatud)

<b>Jrk nr.</b>	<b>Empaatia kvaliteedinäitajad</b>	<b>Vastajate ootused teenuste suhtes</b>	<b>Vastajate saadud kogemused</b>	<b>Lõhe (ühikutes)</b>
15	Toidukeskustesse tulles tunnete, et olete oodatud	4,55	4,35	-0,2
16	Meeldiv ja sõbralik personal tekitab soovi samasse kauplusesse tagasi tulla	4,65	4,43	-0,22

Jaagumäe Kaubanduse OÜ kliendirahulolu uuringu empaatia kvaliteedinäitajate ootuste ja



kogemuste keskmised hinnad on välja toodud tabelis 6. Klientide ootused toidukeskustesse tulles tunda, et nad on oodatud erineb saadud kogemustest ligi 5% võrra. Samuti ka klientide ootused sõbraliku ja meeldiva personali suhtumisest klienti tekitab soovi samasse kauplusesse tagasi tulla erineb 5% võrra saadud kogemustest, mis tähendab, et kliendid on antud väiteid negatiivselt hinnanud. Kuid mõlema väite puhul jäävad lõhed alla -1 ühiku ja teooriale toetudes võib tulemused lugeda positiivseks.

Kliendirahulolu uuringus oli klientidel võimalik kirjutada avatud küsimuse lahtrisse täiendavaid tähelepanekuid. Analüüsides klientide poolt antud tagasisidet, saab järeldada, et paljud kliendid on rahul toidukeskustes pakutava maitstva toiduga, pidades silmas just oma toodangut, mis on soojaleti valmistoidud, külmlleti valmistoidud ja samuti ka laias valikus erinevalt töödeldud oma kasvatatud liha. Lisaks sellele kiideti ka toredaid teenindajaid ja head muusika valikut toidukeskustes. Toodi välja, et toidukeskustes olev kaupade valik on mitmekesine ning tihti on poodides palju soodushinnaga asju. Negatiivse poole pealt tõid mõned kliendid välja, et toidukeskuste juures on liiga vähe parkimiskohti ning tihti tuleb auto jätta kaugemale tee äärde. Tehti ka ettepanek, et kauplus võiks varem oma ukseid avada. Nimelt just Nöörimaa Toidukeskuse asukoha ja sortimendilt oleks maalt hommikul bussiga tulevatel inimestel soov antud poest võtta kõik majapidamiseks vajalik ja järgmise bussiga mugavalt tagasi koju sõita. Samuti hommikul tööle minevatel inimesed oleks mugav poest endale kaasa osta lõunasöök. Kuid pahatihti tuleb valik teha teise poe kasuks, kuna toidukeskus on 8.30 veel suletud ning poe avamist tuleks oodata. Lisaks tehti märkus, et teenidajad võiksid rohkem naeratada ja vähem jutustada ning samuti võiks kollektiivis olla rohkem noori tütarlapsi. Paar klienti avaldasid arvamust, et toidukeskustes müüdav kaup on kallid ning nemad külastavad poodi ainult teatud kaupade, nimelt hulgapakendis müüdavate kaupade ostmiseks.

### **2.2.2. Kliendi tagasiside süsteemi koostamine**

Autori poolt läbiviidud intervjuus selgus, et kliendirahulolu küsitlust ettevõttes hakkab läbi viima ettevõttes määratud *Facebook*'i lehe haldaja, kes on ka ettevõtte poolne vastutaja. Läbiviidud küsitluse vastused kogutakse kokku ja dokumenteeritakse. Juhiabi hakkab

ettevõttes koondama saadud andmeid tabelitesse, koostama joonised, teostama andmete põhjal analüüsi ning toob välja ka olulisemad rahulolematuse põhjused. Saadud lõpptulemused esitatakse juhile.

PDCA mudeli põhjal, tasub eesmärgistada kõigepealt, mida ettevõtte soovib saavutada ehk milline on kliendirahulolu näitaja, samuti tuleks eesmärgistada milleni ettevõtte soovib jõuda. Ettevõttes tuleks kokkuleppida meetodid, kuidas kavatakse hakata klientide rahulolu mõõtma. Saadud andmete põhjal peaks toimuma põhjalik analüüs. Koostada tuleks tegevuskava ning tegutseda vastavalt sellele. Tegevuskava panevad antud ettevõttes paika juht koos juhiabiga, teostavad kontrolltegevusi ja teevad parendusettepanekuid. Peale kontrolltegevuste läbiviimist tuleks teha uus analüüs, kus on selge ülevaade sisse viidud parendustegevustest ning millised on tulemused. Tuleks jälgida, kas klientide rahulolus on toimunud muutusi või peaks kokkulepitud tegevuskava uuesti üle vaatama ning vajadusel tegema uued parendused. Väga oluline on, et kõik need tegevused dokumenteeritaks. Tänu dokumenteeritud andmetele tekib terviklik ülevaade, mille põhjal on näha, kuidas ettevõtte liigub seatud kliendirahulolu eesmärgi poole. Dokumenteeritud andmed võimaldavad näha, millised muudatused on sisse viidud. Näha on ka tegevused, mis on teostatud kehvasti. Tabelis 7 on autori poolt visualiseeritud, kuidas võiks toimida kliendirahulolu tagasisidesüsteem ettevõttes Jaagumäe Kaubanduse OÜ.

**Tabel 7.** Tagasisidesüsteem PDCA mudeli põhjal (Autori koostatud)

PDCA mudel	Tegevus
<b>Planeeri</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sisend: klientide tagasiside; Milline on kliendirahulolu näitaja? Välja pakutud SERVQUAL ja NPS mudel.</li> <li>2. Lepitud kokku küsimused ning mis võiks olla oodatud kliendirahulolu tulemus</li> <li>3. Küsimustiku ja küsitlusmeetodi ülevaatus enne uut perioodi ning vajadusel korrigeerimine</li> <li>4. Küsitlus esitatud <i>facebooki</i> kodulehel ja paberkandjal kauplustes, küsitlus viiakse läbi korra aastas</li> </ol>
<b>Tegutse</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Küsitluse läbiviija ja vastutaja vaatavad küsimustiku üle ja</li> </ol>

	vajadusel parandavad/viivad sisse uuendusi  2. Tagasiside küsimine ettevõtte klientidelt  3. Tagasiside tulemuste analüüsimine (ettevõtte poolt vastutav isik)  4. Tulemuste dokumenteerimine/aruande koostamine ja esitamine juhtkonnale
<b>Kontrolli</b>	1. Hinnangu andmine tulemustele, parendustegevuste arutamine ja väljatöötamine  2. Planeeritud parendustegevuse muutmine/täiendamine  3. Kontrollimine, kas tegutsetakse eesmärgipäraselt; kitsaskohtade analüüsimine
<b>Parendus</b>	1. Parendustegevuste kava elluviimine  2. Protsessi dokumenteerimine, et jälgida tegevuskava toimimist.

Kindlasti tuleks ettevõtte juhil enne tagasisidesüsteemi kasutusele võtmist tõsta ettevõtte töötajate teadlikkust tagasiside toimimisest, meetodist ning milleks see ettevõttele vajalik on. Oluline, et kõik töötajad annaksid oma panuse kliendirahulolu tõstmisel. Ettevõttel tuleks luua süsteem, kuidas saada vajalikku tagasisidet. Ettevõttes vastutavad isikud peavad kokku leppima meetodid ja vahendid, mille abil hakatakse koguma klientidelt tagasisidet ning millisel moel saadud tagasisidet analüüsitakse. Tagasisidesüsteemi loomine on pikk protsess ja selle hästi toimimiseks on aastatatepikkune töö. Tagasisidesüsteem tuleb üle vaadata süsteemselt iga kord, kui tehakse kliendi uuring. Aastal 2020 oli pilootprojektina kasutatud samu viise, mis on välja toodud tabelis 7.

### 2.3. Järeldused ja ettepanekud

Käesolevas peatükis teeb töö autor Jaagumäe Kaubanduse OÜ-s läbi viidud klientide rahulolu uuringu tulemuste põhjal järeldused ning parandusettepanekud ettevõtte juhile.

Soovitusindeksi ehk NPS tulemusele (NPS=42,68%) tuginedes võib järeldada, et väga suur hulk kliente on Jaagumäe Kaubanduse OÜ-ga rahul, kuid saavutamaks kõrge kliendirahulolu peaksid enamus kliente antud ettevõtte suhtes olema väga rahul ehk hindama NPS mudeli küsimust skaalal 9-10 punkti. Avatud küsimuses klientide poolt esitatud arvamused/hinnangud võivad olla sellise NPS tulemuse hinnagu põhjuseks, mis kindlasti tuleks juhil analüüsida ja võimalusel viia sisse ka klientide soovitusel muudatused.

Jaagumäe Kaubanduse OÜ klientide seas läbiviidud SERVQUAL meetodil põhineva küsitluse tulemusi analüüsides selgus, et kõigi viie kvaliteedinäitajate mõõtmete tulemused on positiivsed ning ettevõttel ei vaja olulisi suuri muutusi läbi viia. Kõigi viie kvaliteedinäitaja mõõtmete lõhed olid küll negatiivsed kuid jäid 0 ja -1 vahele, mistõttu võib lugeda kliendid rahulolevaks. Kõige suurem lõhede erinevus oli ettevõtte teenindusvalmiduse kvaliteedinäitajate ja usaldusväarsuse kvaliteedinäitajate osas. Suurimateks kitsaskohtadeks antud kvaliteedinäitajate juures olid personali teenindusvalmiduse ja positiivse teeninduskogemuse osas. Samuti ootasid kliendid ka, et konfliktide või kaebuste korral leiab personal kõiki pooli rahuldava lahenduse.

Saavutamaks ideaalsed tulemused, see tähendab, et kliendi ootused vastaksid täpselt kliendi saadud kogemustega toob töö autor välja mõningad parendusettepanekud kliendirahulolu tõstmiseks Jaagumäe Kaubanduse OÜ-s.

Materiaalse kvaliteedinäitajate osas antud ettevõttes tuleks rohkem tähelepanu pöörata personali korrektsele välimusele ja toidukeskuste puhtustele, sest antud näitajate suhtes olid klientidel ootused natukene kõrgemad. Lisaks pakub töö autor välja, et ettevõtte võiks kaaluda toidukeskuste lahtioleku aegade muutmist, sest kliendid juhtisid sellele tähelepanu avatud küsimuses.

Usaldusväarsuse kvaliteedinäitajate komponentide osas olid klientide ootused samuti võrreldes saadud kogemustega kõrgemad, mistõttu saab järeldada, et ettevõtte peaks sortimendi mitmekesisust, teenuse õigeaegset osutamist ja usaldusväärse teeninduskogemuse pakkumist parendama. Töö autor soovib vaadata üle sortimendis olevad tooted ja nende hinnad, sest avatud küsimustes juhti tähelepanu sellele, et antud ettevõttes on ainult kindel kaup odav mida kliendid soovivad osta.

Teenindusvalmiduse kvaliteedinäitajate osas ühe parendusettepanekuna toob töö autor välja, et ettevõtte juhil tuleks korraldada koosolek või koolitus kõikide ettevõtte töötajatele pööramaks tähelepanu kliendi korrektsele ja veatule teenidamisele ning kliendiga suhtlemisele. Samuti tuleks töötajatele koostada ühtne süsteem, kuidas käituda kaebuse korral ning kuidas olukorda lahendada.

Jaagumäe Kaubanduse OÜ klientide kindlustunde kvaliteedinäitajate ootused olid kõrgemad kui saadud kogemused. Toidukeskuste kliendid ootasid, et personal oleks nendega rohkem sõbralik ja viisakas ning tegutseksid eelkõige nende vajadusest. Samuti ootasid kliendid, et töötajad omaksid rohkem informatsiooni toodete ja teenuste suhtes. Avatud küsimustes juhti tähelepanu sellele, et teenindajad rohkem naerataks ja vähem jutustaks. Töö autor pakub välja, et töötajad loeksid põhjalikult läbi ametijuhendi ning võimalusel korraldada neile vastav koolitus.

Empaatia kvaliteedinäitajate osas jäid klientide kogemused nende ootustele alla ning soovisid, et kui oleks meeldivam ja sõbralikum personal sooviksid nad samasse kauplusesse tagasi tulla. Töö autor pakub välja, et personal oleks rohkem osavõtlikum, tekitades klientidel tunde, et nad on ettevõttesse oodatud ja tekitades kliendis kindlasti soovi tagasi tulla. Antud töö autor soovitab uuringu tulemustele tuginedes ettevõtte personalil täiendada oma teadmisi teenindusvaldkonnas, et saavutada suurem kliendirahulolu.

Lähtudes pakutavatest parendusettepanekutest suureneks tõenäoliselt klientide arv, kes soovitaksid Jaagumäe Kaubanduse OÜ-d oma sõpradele ja tuttavatele. Töö autor soovitab ettevõttel jälgida muutusi klientide tagasisides. Tuginedes läbiviidud uuringu tulemustele ning vastajate avatud küsimuse vastustele soovitab töö autor kasutusele võtta välja pakutud tagasisidesüsteemi, mille kohaselt toimuksid uuringud regulaarselt. Töö autori poolt koostatud tagasisidesüsteemile toetudes saaks ettevõtte kavandada järgmise uuringu ja uute tulemuste põhjal teha parendustegevused ja need ellu viia. Tänu tagasisidesüsteemile on võimalik hoida ettevõtet pidevas parenduses.

Arvestades vastanute vähest arvu järeltab autor, et kliendirahulolu uuringu tulemusi ei saa täielikult üldistada, kuid kõikidel toidukeskuste klientidel oli võrdne võimalus küsitluses osaleda ning seega arvab autor, et teostatud uuring on usaldusväärne.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtte oluliseks kvaliteedinäitajaks peetakse klientide rahulolu, sellest sõltub organisatsiooni edaspidine läbikukkumine või edu. Kliendi rahulolu uuringutele on ettevõtted hakanud järjest rohkem tähelepanu pöörama tänu kiiresti arenevale turule, mis omakorda võib olla armutu konkurentsipüsimiseks. Konkurentsipüsimiseks tuleks igal ettevõttel saada tagasisidet klientidelt, et pakutavat toodet või teenust veelgi paremaks muuta. Ettevõtte strateegia kohaselt on tähtis pidev klienditeeninduse parendamine, seetõttu on vaja kasutusele võtta tagasisidesüsteem, mis antud ajahetkel ettevõttel puudub. Tähtis on, et ettevõtte poolt pakutav kvaliteetne teenus eristuks teistest samas valdkonnas tegutsevatest ettevõtetest, mis lisandväärtusena saavutaks hea maine ja tuntuse klientide ees.

Käesoleva magistritöö autori eesmärgiks oli välja selgitada Jaagumäe Kaubanduse OÜ klientide rahulolu ning töötada ettevõttele välja klientide tagasisidesüsteem.

Esimeseks uurimisülesandeks oli läbi viia rahulolu küsitlus Jaagumäe Kaubanduse OÜ klientide seas. Antud magistritöös kasutati küsitluse koostamiseks kombineeritult soovitusindeksi ehk NPS meetodit ja SERVQUAL teeninduskvaliteedi meetodit. Küsimustiku koostamisel kasutati Richard L. Oliver ootuste-tegelikkuse teooriat. Esmased andmed pärinesid Jaagumäe Kaubanduse OÜ klientide seas läbiviidud küsitlusest, kus kliendid täitsid ankeetküsitluse elektrooniliselt ettevõtte *Facebook* kodulehel. Valimi moodustasid perioodil 23.04.2020-29.04.2020 ettevõtte *Facebooki* lehte külastanud kliendid. Jaagumäe Kaubanduse OÜ kliendirahulolu uuringul osales kokku 171 inimest, neist 133 naist ja 38 meest. Lisaks viidi magistritöö raames läbi poolstruktureeritud intervjuu Jaagumäe Kaubanduse OÜ juhiga. Intervjuu eesmärgiks oli selgitada välja, mil määral toimib ettevõttes tagasisidesüsteem täna ning milline on formuleeritud süsteemile püstitatud ootused ettevõtte juhil. Intervjuu viidi läbi Võrumaa toidukeskuses asuvas kontoris 20.04.2020 ja salvestati diktofoniga.

Teiseks uurimisülesandeks oli analüüsida uurimistulemusi ja vajadusel teha parendusettepanekuid. Uuritud ettevõtet oma sõpradele ja tuttavatele soovitab vastajatest

42,68 protsenti. Antud tulemustest saab järeldada, et enamus kliente on Jaagumäe Kaubanduse OÜ-ga rahul, kuid saavutamaks kõrge kliendirahulolu taseme peaksid enamus kliente antud ettevõtte suhtes olema väga rahul ehk hindama NPS mudeli küsimust skaalal 9-10 punkti. Lisaks selgus SERVQUAL mudeli põhjal tehtud küsitluses, et klientide ootused olid kõigi viie kvaliteedinäitajate mõõtmete juures kõrgemad kui reaalselt saadud kogemused toidukeskustes kuid lõhede erinevus ei ületanud -1 ühikut ja teooria kohaselt on antud tulemused positiivsed. Saavutamaks ideaalsed tulemused, see tähendab, et kliendi ootused vastaksid täpselt kliendi saadud kogemustega toob töö autor välja mõningad parendusettepanekud kliendirahulolu tõstmiseks Jaagumäe Kaubanduse OÜ-s:

- Materiaalse keskkonna parendamiseks soovitab töö autor ettevõttel rohkem tähelepanu pöörata personali korrektsele välimusele ja toidukeskuste puhtusele.
- Usaldusväärsuse kvaliteedinäitajate parendamiseks töö autor soovitab vaadata üle sortimendis olevad tooted ja nende hinnad.
- Teenindusvalmiduse kvaliteedinäitajate osas vajavad parendamist personaliga seotud aspektid nagu abivalmidus ja teenindusvalmidus.
- Kindlustatuse kvaliteedinäitajate osas töö autor soovitab tähelepanu pöörata personali viisakusele ja sõbralikkusele ning samuti oskusele vastata küsimustele, mis on seotud teenuste, toodete ja hindadega.
- Empaatiat kvaliteedinäitajate osas pakub töö autor välja, et personal võiks olla rohkem osavõtlikum, mis tekitaks klientidel tunde, et nad on ettevõttesse oodatud ja soovi antud ettevõttesse tagasi tulla.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli ettevõttele välja pakkuda klientide tagasisidesüsteem. Töö autor on loonud ettevõttele protsessi, kuidas koguda vajalikku tagasisidet ja andmeid kliendirahulolu kohta ning kuidas saadud tulemusi järgida. Töö autor määratles meetodid ja vahendid, mille abil saab koguda klientide tagasiside andmeid. Intervjuu käigus selgitas autor välja, millisel moel saadud tagasisidet ettevõtte soovib kasutada, analüüsida ning millise sagedusega rahulolu uuringuid läbi viia. Autor kasutas selleks PDCA tsüklit ehk Deming'i ringi, mis on abiks vastuvõetud otsuste hindamisel, tulemuste saavutamisel ja tegutsemisviisi

jätkusuutlikuse hindamisel. Tsükel on korratav, millega tagatakse vaadeldava protsessi järjepidev parendmaine. Jaagumäe Kaubanduse OÜ intervjuu käigus eesmärgistati kliendirahulolu ning millise tulemuseni soovitakse jõuda. Kokkulepitud ja kirjeldatud protsessi alusel, toimub klientidelt tagasiside küsimine, saadud vastuste analüüsimine ja esitlemine. Ettevõtte poolt määratud vastutavad isikud analüüsivad probleeme ja pakuvad välja lahendused. Samuti koostavad vastutavad isikud tegevuskava mida hakatakse teostama. Süsteemselt vaadatakse üle mida on vaja tagasisidesüsteemis muuta. Ettevõtte poolt määratud isik analüüsib ettevõttes teostatud ning dokumenteerib muudatustega kaasnenud kliendirahulolu tõusu või languse.

Magistritööst saadud uuringu tulemused, parendusettepanekud ja koostatud tagasisidesüsteem esitatakse ettevõtte juhile. Ettevõttel on võimalik hinnata kriitiliselt pakutavat teenust ning vastu võtta otsuseid, mis tõstaksid kliendirahulolu taset ja suurendaks tõenäoliselt ka klientide arvu, kes soovitsid ettevõtet oma sõpradele ja tuttavatele.



## KASUTATUD KIRJANDUS

- Al-Eisa, A. S., Alhemoud, A. M.** (2009). Using a multiple-attribute approach for measuring customer satisfaction with retail banking services in Kuwait. – *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 27 No. 4, pp. 294-314.
- Amin, M., Yahya, Z., Faizatun, W., Ismayatim, A., Zaroha, N., Kassim, E.** (2013). Service Quality Dimension and Customer Satisfaction: An Empirical Study in the Malaysian Hotel Industry. – *Services Marketing Quarterly*. Vol. 34, pp. 115-125. [on-line] DOI: 10.1080/15332969.2013.770665 (15.02.2020).
- Barsky, J.** (2017). Collecting Feedback From All of Your Guests. – *Hotel Executive*. [on-line] [http://hotelexecutive.com/business\\_review/3911/collecting-feedback-from-all-of-yourguests](http://hotelexecutive.com/business_review/3911/collecting-feedback-from-all-of-yourguests) (15.03.2020).
- Brooks, I.** (2006). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. (3rd Ed). London: Pearson Education Limited. 344 p.
- Carrasco, R. A., Villar, P., Homos, M. J., Herrera-Viedma, E.** (2012). A linguistic multicriteria decision-making model applied to hotel service quality evaluation from 42 web data sources. – *International Journal of Intelligent Systems*. Vol. 27, No. 7, pp. 704-731.
- Chryssolouris, G.** (2013). *Manufacturing systems: theory and practice*. (2nd Ed). New York: Springer Science & Business Media. 202 p.
- Cullen, R.** (2001). Perspectives on user Satisfaction Surveys. – *Library Trends*. Vol. 49, No. 4, pp. 662-686. [on-line] [https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/8371/librarytrendsv49i4h\\_opt.pdf?sequence=1](https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/8371/librarytrendsv49i4h_opt.pdf?sequence=1) (19.02.2020).
- Eensalu, M.L.** (5. veebruar 2002). Klientide rahulolu väärtustamine kasvab. – *Äripäev*. [on-line] <https://www.aripaev.ee/uudised/2002/02/04/klientide-rahulolu-vaartustamine-kasvab> (15.03.2020).
- Eesti Entsüklopeedia.** - EE. kd. 9. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus, 1996, lk 102.
- EVS-EN ISO 9000:2015.** Kvaliteedijuhtimissüsteemid. Alused ja sõnavara. Eesti Standardikeskus. [on-line] (25.04.2020).
- EVS-EN ISO 9001:2015.** Kvaliteedijuhtimissüsteemid. Nõuded. Eesti Standardikeskus. [on-line] (25.04.2020).
- EVS-ISO 10001:2020.** Kvaliteedijuhtimine. Kliendirahulolu. Organisatsioonide käitumisnormide

- juhised. [on-line] (25.04.2020).
- EVS-ISO 10004:2019. Kvaliteedijuhtimine. Kliendi rahulolu. Juhised seireks ja mõõtmiseks. [on-line] (25.04.2020).
- Fedoroff, P.** (2015). Comparing service quality performance with customer service quality needs: Explanation of SERVQUAL Methodology. – *12 manage*. [on-line] [http://www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html) (15.02.2020).
- Godin, S.** (2000). Nõusolekuturundus. Tartu: Fontese Kirjastus. 239 lk.
- Grönlund, M., Jacobs, R., Picard, R.** (2001). Customer Satisfaction- elements and preconditions. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. 168 lk.
- Haming, M., Murdifin, I., Syaiful, A. Z., Putra, A. H. P. K.** (2018). The Application of SERVQUAL Distribution In Measuring Customer Satisfaction of Retails Company. – *Journal of Distribution Science*. Vol. 17, No.2, pp. 25-31.
- Hill, N., Roche, G., Allen, R.** (2007). Customer Satisfaction: The customer experience through the customer's eyes. London: Cogent Publishing. 314 p. [on-line]
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P.** (2005). Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina. 412 lk.  
[http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km\\_59/manual\\_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf](http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf) (17.03.2020).  
[https://www.researchgate.net/publication/225083802\\_SERVQUAL\\_A\\_multiple\\_item\\_Scale\\_for\\_measuring\\_consumer\\_perceptions\\_of\\_service\\_quality](https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple_item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality) (12.04.2020).  
[https://www.researchgate.net/publication/235271308\\_Vroom's\\_expectancy\\_theory\\_and\\_the\\_public\\_library\\_customer\\_motivation\\_model](https://www.researchgate.net/publication/235271308_Vroom's_expectancy_theory_and_the_public_library_customer_motivation_model) (25.04.2020).  
<https://www.tlfresearch.com/downloads/cust-sat-book-review.pdf> (23.04.2020).
- Jablukovitš, V.** (2018). Klientide ootused ja rahulolu Eesti Maaülikooli väikeloomakliiniku näitel. Bakalaureusetöö. Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituut. Tartu. 58lk.
- Jagomägi, A.** (2009). Kvaliteediõpetus. Tallinn: Tallinna Tehnikakõrgkooli Kirjastus. 102 lk.
- Johnson, R. B., Christensen, L. B.** (2012). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. (5th Edition). Los Angeles : Sage. 893 p. [on-line] [https://ismailsunny.files.wordpress.com/2017/07/educational-research\\_-quantitat-r-robert-burke-johnson.pdf](https://ismailsunny.files.wordpress.com/2017/07/educational-research_-quantitat-r-robert-burke-johnson.pdf) (23.03.2020).
- Jung, M.** (2000). Customer Satisfaction: Why and how to measure it. Quality Conference. "Building the 21st Century". Tallinn: OÜ Kvaliteedikonverentsid. 428 lk.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W., Aksoy, L.** (2007). A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. – *Journal of Marketing*. Vol.71, pp. 39–51. [on-line] <https://link.springer.com/article/10.1057/dbm.2008.4> (23.04.2020).
- Kloot, L., Martin, J.** (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance

- management issues in local government. – *Management Accounting Research*. Vol. 11, 21 p.
- Kotler, P.** (2003). Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus. 191 lk.
- Kotler, P., Armstrong, G.** (2014). Principles of Marketing. United Kingdom: Pearson Education Limited. 716 p.
- Kulašin, D., Fortuny-Santos, J.** (2005). Review of the SERVQUAL concept. – *Qualiti 2005*. pp. 140. [on-line] <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202005/021-Q05-005.pdf> (12.04.2020).
- Kumar, M., Kee, F. T., Manshor, A. T.** (2009). Determining the relative importance of critical factors in delivering service quality of banks: An application of dominance analysis in SERVQUAL model. – *Managing Service Quality*. Vol. 19, No. 2, pp. 211-228. [on-line] DOI: 10.1108/09604520910943198 (23.04.2020).
- Lee S.** (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. – *Library Review*. Vol. 56, No. 9, pp. 788-796. [on-line]
- Lewis, B.R., Mitchell, W.** (1990). Defining and Measuring the Quality of Customer Service. – *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 8, No. 6, pp. 11-17. [on-line] DOI: 10.1108/EUM0000000001086 (12.04.2020).
- Malhotra, N., Birks, D.** (2000). Marketing research: an applied approach. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. European ed. 906 p. [on-line] <http://www.research-excellence.com/ebooks/Marketing%20Research%20-%20An%20Applied%20Approach.pdf> (12.04.2020).
- Matias, A., Nijkamp, P., Sarmento, M.** (2013). Quantitative Methods in Tourism Economics. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. 348 p.
- Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M., Ranchhod, A.** (2009). Marketing in Travel and Tourism. (4th edition). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Militaru, C., Zafir, A.** (2016). The vision of new ISO 9000:2015 standards. – *Knowledge Horizons Economics*. Vol. 8, No. 1, pp. 131–135.
- Muffato, M., Panizzolo, R.** (1995). A process-based view for customer satisfaction. – *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 12, No. 9, pp. 154-69. [on-line] file:///C:/Users/User/Downloads/36853-39897-1-PB.pdf (12.04.2020).
- Munusamy, J., Chelliah, S.** (2011). An investigation of impact of service strategy on customers satisfaction in the budget airline industry in Malaysia: a case study of air Asia. – *Contemporary Marketing Review*. Vol. 1, No. 1, pp. 1-13.
- Noobel, Annely.** (2018). Kliendi tagasiside süsteemi toimimise analüüs AS Eesti Posti näitel.

- Magistritöö. Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituut. Tartu. 63 lk.
- Oakland, J. S.** (2006). Terviklik kvaliteedijuhtimine. Tallinn: Külim. 483 lk.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ja Berry, L. L.** (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. – *Journal of Retailing*. pp. 12-40. [on-line]
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L.L.** (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. – *Journal of Marketing*. Vol. 49, pp. 41-50. [on-line] [areas.kenan-flagler.unc.edu/.../A%20Conceptual%20-Model%20of%20](http://areas.kenan-flagler.unc.edu/.../A%20Conceptual%20-Model%20of%20) (15.02.2020).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.** (1994) Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. – *Journal of Marketing*. Vol. 58, No. 1, pp. 111-124.
- Reichheld, F.** (2006). The Ultimate Question. Driving Good Profits and True Growth. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation. 211 p.
- Reichheld, F.** (2011). The Ultimate Question 2.0 How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Boston, Massachusetts: Harvard Business school press. 24 p. [on-line] <https://www.netpromotersystem.com/contentassets/239077c64e944d27a3be5a17d2747bca/april-2011---the-ultimate-question-2.0-excerpt.pdf> (25.04.2020).
- Robson, C.** (2002). Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers. (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers. 270 p.
- Senge, P.** (2004). In the Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday. 412 p. [on-line]
- Silverman, D.** (2001). Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. London: Sage. 325 p.
- Soone, I.** (2010). Kliendilojaalsuse kuldraamat. Tallinn: Äripäev. 207 lk.
- Zhao, X., Bai, C., Hui, Y.V.** (2002). An empirical assessment and application of SERVQUAL in a Mainland Chinese department store. – *Total Quality Management*. Vol. 13, No.2, pp 241-254. [on-line] <http://www.otaruuc.ac.jp/~js/downloads/MKTF2002-PDF/Oct-10/An%20-empirical%20assessment.pdf> (12.04.2020).
- Tevet, J.T.** (2016). Süsteem. Tallinn: S.E.R.R. 41 lk. [on-line] [file:///C:/Users/User/Downloads/SYSTE%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/SYSTE%20(5).pdf) (15.03.2020).
- The Net Promoter Score and System. The Net Promoter Community. [on-line] <https://www.netpromoter.com/welcome-to-the-new-net-promoter-network/> (23.04.2020).
- Vadi, M.** (2001). Organisatsioonikäitumine. (5. tr.). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 339 lk.
- Valk, A.** (2003). Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus. 292 lk.

**Virovere, A., Alas, R., Liigand, J.** (2005). Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim. 139 lk.

**Yüksel, A., Yüksel, F.** (2001). Measurement and Management Issues in Customer Satisfaction Research: Review, Critique and Research Agenda: Part One. – *Journal of Travel & Tourism Marketing*. pp 1-108. [on-line] [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v10n04\\_04](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J073v10n04_04) (25.04.2020).

**LISAD**

## **LISA 1. Jaagumäe Kaubanduse klientide rahulolu küsimustik**

Lugupeetud Jaagumäe Kaubanduse OÜ klient!

Olen Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituudi magistrant ja oma lõputöö raames uurin Jaagumäe Kaubanduse OÜ klientide rahulolu. Seoses uuringuga palun Teie, kui Jaagumäe kliendilt, tagasisidet enda kogemuste osas antud ettevõttes, vastates alljärgnevatele küsimustele. Uuring koosneb sarnastest küsimustest. Esimestes küsimustes palun Teil anda hinnang, millised on Teie OOTUSED üldiselt ettevõtetele ning teises osa palun Teil hinnata TEGELIKKU teeninduskvaliteeti Jaagumäe Kaubanduse OÜ-s. Hinnake palun alljärgnevaid väiteid 5-palli süsteemis, kus: 5-nõustun täiesti, 4- pigem nõustun, 3- nii ja naa, 2- pigem ei nõustu ja 1-ei nõustu üldse

Küsitlus on anonüümne ning selle täitmine võtab aega orienteeruvalt 10 minutit.

Tänan Teid tagasiside eest,

Maria Helen Timmi

1) Teie vanus

- a) kuni 17
- b) 18 – 25
- c) 26 – 40
- d) 41 – 62
- e) üle 62

2 ) Teie sugu

M

N

3) Kui tõenäoliselt Teie soovitaksite antud ettevõtet oma sõpradele/tuttavatele? (suurem number tähendab kõrgemat soovitus)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## **I OSA**

Vastates järgnevatele väidetele andke palun hinnang selle kohta, millised on Teie üldised OOTUSED Jaagumäe Kaubanduse OÜ-le:

1. Toidukeskuste asukoht peab olema klientidele kergesti ligipääsetav autoga või bussiga
2. Toidukeskuste lahtioleku ajad peavad olema klientidele sobivad
3. Toidukeskustes peaks olema lihtne liikuda
4. Toidukeskused peaksid olema puhtad
5. Toidukeskuste sortiment peab olema mitmekesine
6. Toidukeskuste personal peab olema korrektse välimusega
7. Toidukeskuste külastajale peab jääma positiivne teeniduskogemus
8. Toidukeskuste personal peab olema abivalmis
9. Toidukeskustes peab osutama teenust lubatud ajaks
10. Toidukeskuste personal peab leidma konfliktide või kaebuste korral kõiki pooli rahuldava lahenduse
11. Toidukeskuste personal peab olema valmis hästi teenindama
12. Toidukeskuste personal peab olema viisakas ja sõbralik
13. Toidukeskused peaksid lähtuma oma tegevuses eelkõige klientide vajadustest
14. Toidukeskuste personal peab olema suuteline andma klientidele asjakohast teavet toodete ja teenuste suhtes
15. Toidukeskustesse tulles tahate tunda, et olete oodatud
16. Meeldiv ja sõbralik personal peab tekitama soovi vajaduse korral samasse kauplusesse tagasi tulla

## **II OSA**

Vastates järgnevatele väidetele andke palun hinnang selle kohta, millised on Teie KOGEMUSED Jaagumäe Kaubanduse OÜ-ga:

1. Toidukeskuste asukoht on Teile kergesti ligipääsetav autoga või bussiga
2. Toidukeskuste lahtioleku ajad on Teile sobivad
3. Toidukeskustes on lihtne liikuda



4. Toidukeskused on puhtad
  5. Toidukeskuste sortiment on mitmekesine
  6. Toidukeskuste personal on korrektse välimusega
  7. Toidukeskuseid külastades jäi positiivne teeniduskogemus
  8. Toidukeskuste personal on abivalmis
  9. Toidukeskused on osutanud teenust lubatud ajaks
  10. Toidukeskuste personal leiab konfliktide või kaebuste korral kõiki pooli rahuldava lahenduse
  11. Toidukeskuste personal on valmis hästi teenindama
  12. Toidukeskuste personal on viisakas ja sõbralik
  13. Toidukeskused lähtuvad oma tegevuses eelkõige klientide vajadustest
  14. Toidukeskuste personal on suuteline andma klientidele asjakohast teavet toodete ja teenuste suhtes
  15. Toidukeskustesse tulles tunnete, et olete oodatud
  16. Meeldiv ja sõbralik personal tekitab soovi samasse kauplusesse tagasi tulla
- Soovi korral tehke oma ettepanekud siin:

## **LISA 2. Intervjuu kava**

1. Milline näeb välja hetkel klientide tagasisidesüsteem?
2. Kes viib läbi kliendirahulolu küsitlust?
3. Kes on Jaagumäe Kaubanduse OÜ ettevõtte poolne vastutaja, kes saadud andmetega tegeleb?
4. Kuidas toimub saadud tulemuste analüüs (millisel kujul jõuavad andmed ettevõteteni, kuidas andmeid analüüsitakse, kes analüüsib, kes vastutab)?
5. Kuidas käsitletakse klientide negatiivset tagasisidet?
6. Kuidas toimub parendustegevuste planeerimine?
7. Kas saadud tagasiside põhjal tehakse parendustegevusi?
8. Kas te sooviksite kasutusele võtta tagasiside ankeetküsitluse?
9. Kas te võtaksite kasutusele tagasisidesüsteemi?

### **LISA 3. Lihtlitsents**

Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja(te) kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Mina, Maria Helen Timmi,

sünniaeg 08.03.1995,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö

**KLIENTIDE RAHULOLU JA KLIENDI TAGASISIDE SÜSTEEM JAAGUMÄE  
KAUBANDUSE OÜ NÄITEL,**

mille juhendaja(d) on Katrin Kreegimäe,

1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,

1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja

1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor Maria Helen Timmi

(allkiri)

Tartu, 2020

Juhendaja(te) kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Luban lõputöö kaitsmisele.

---

(juhendaja nimi ja allkiri) (kuupäev)